Comunicación organizacional

VANESSA GUZMAN PAZ

Red Tercer Milenio

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

VANESSA GUZMAN PAZ

RED TERCER MILENIO



AVISO LEGAL

Viveros de Asís 96, Col. Viveros de la Loma, Tlalnepantla, C.P. 54080, Estado de México.

Datos para catalogación bibliográfica

Vanessa Guzmán Paz

Comunicación organizacional

ISBN 978-607-733-062-2

Primera edición: 2012

Revisión editorial: Ma. Eugenia Buendía López

DIRECTORIO

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

El hombre, de manera tradicional, ha definido la comunicación como "el intercambio de sentimientos, opiniones o cualquier otro tipo de información mediante el lenguaje, la escritura u otro tipo de señales. Cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje".[1] Entonces, es claro que "el funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, y que ésta consiste en el intercambio de mensajes entre los individuos".[2]

Conforme el hombre comienza a crear grupos sociales más extensos, su proceso de comunicación se hace más complejo; no sólo necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, existen otros elementos que también son importantes. El canal, el código y las barreras de comunicación, pueden lograr que el mensaje sea enviado de manera efectiva y logre su propósito, es decir, intercambiar información de cualquier tipo.

En el presente libro se realiza un análisis profundo de los elementos que interactúan en el proceso comunicativo dentro de las organizaciones.

En la unidad 1, se expondrán las diferentes conceptualizaciones de la comunicación, de sus elementos, y cómo es que se forman las redes de comunicación en los grupos sociales.

En la unidad 2, se analizará el comportamiento de las organizaciones, desde la escuela clásica, la de relaciones humanas, la teoría de sistemas, la teoría contingente y, en consecuencia, todos los procesos dentro de la organización.

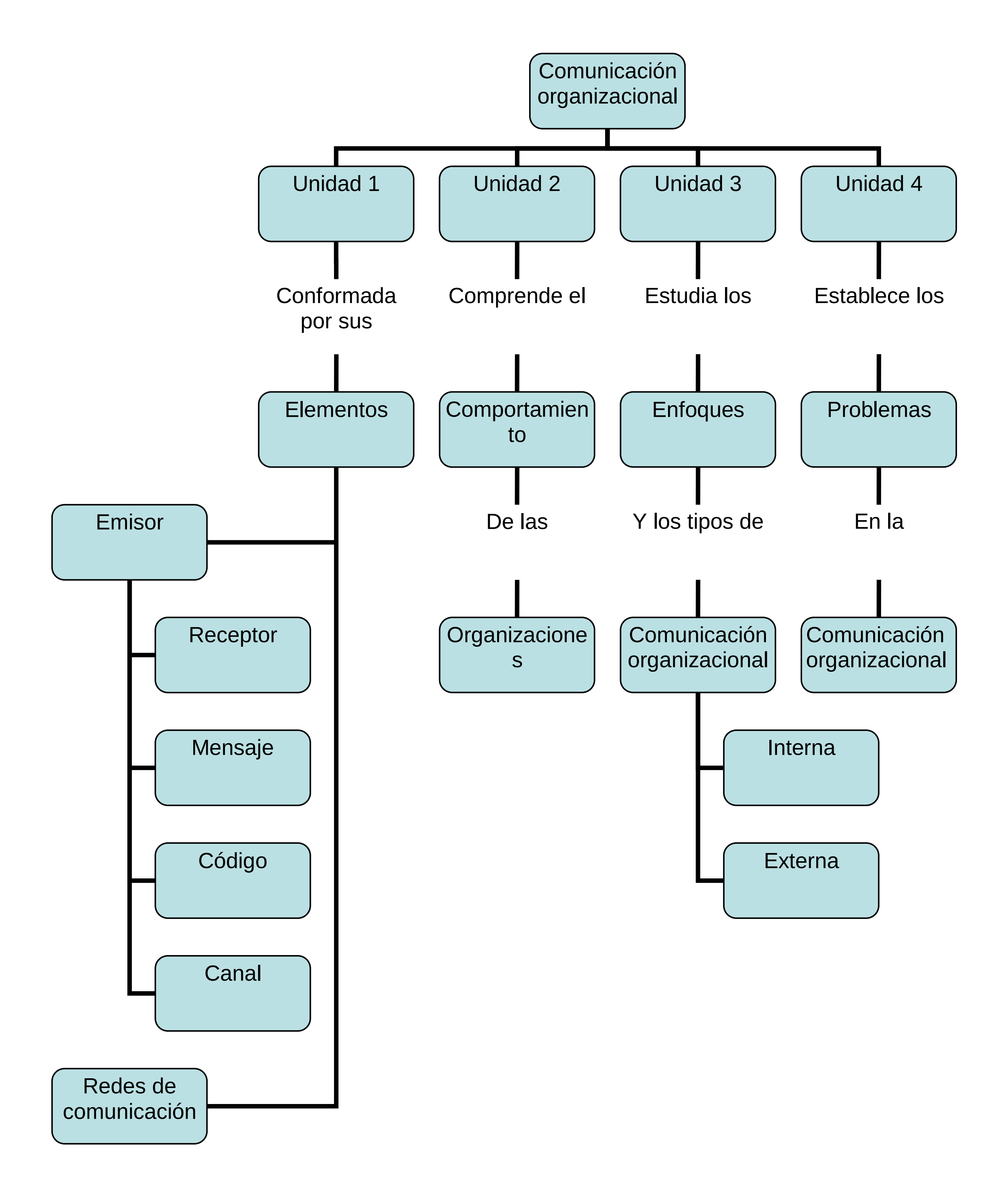
En la unidad 3, el alumno comprenderá los diferentes enfoques y la importancia de la comunicación en las organizaciones.

Al final, en la unidad 4, conocerá los problemas de comunicación más comunes en las organizaciones como los semánticos, los técnicos, los de efectividad, de filtración, de percepción selectiva y de lenguaje.

---

[1] http://elaprendizaje.com/48-comunicarse-de-manera-efectiva-es-un-paso-hacia-el-logro-de-tus-metas.html
[2] http://www.mitecnologico.com/iia/Main/ConceptoDeLaComunicacion

MAPA CONCEPTUAL



UNIDAD 1

DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA COMUNICACIÓN

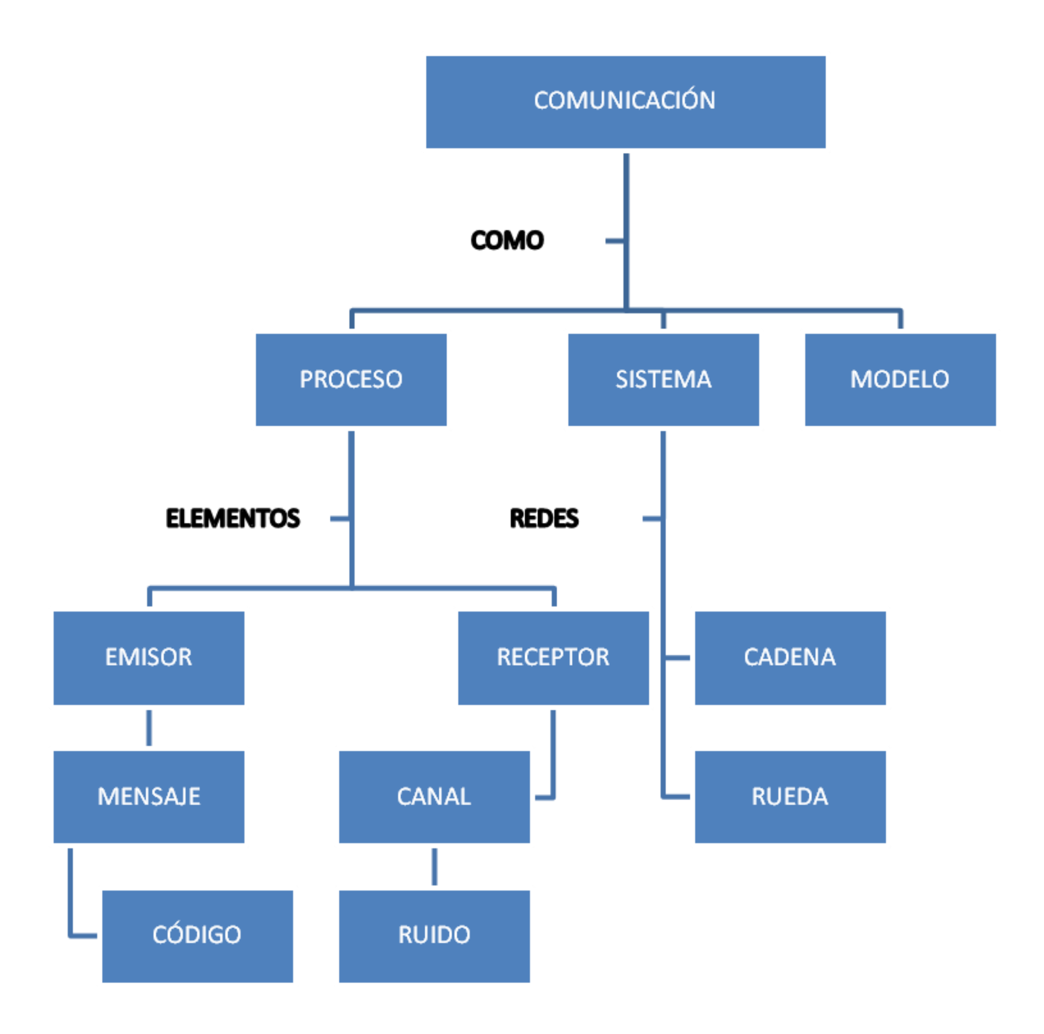
OBJETIVO

El estudiante comprenderá el proceso de la comunicación e identificará cada uno de sus elementos.

TEMARIO

1.1 Concepto general
1.2 Modelos explicativos de la comunicación
1.3 Comunicación como proceso
1.4 Comunicación a través de la semiótica
1.5 Comunicación sistémica
1.6 Elementos de la comunicación
1.7 Emisor y receptor
1.8 Código
1.9 Mensaje
1.10 Canal
1.11 Codificación
1.12 Decodificación
1.13 Ruido
1.14 Redes de la comunicación
1.14.1 Cadena
1.14.2 Rueda

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

La comunicación es la actividad más importante para los seres humanos; mediante este proceso el individuo entra en contacto con la sociedad en general y conoce su entorno, desde lo próximo hasta lo lejano, obteniendo así el conocimiento del mundo en el que se vive para tomar decisiones trascendentales en su vida. Es tan importante el proceso comunicativo que los científicos y tecnólogos han buscado formas de hacerlo cada vez más rápido y eficaz.

La comunicación es una actividad cotidiana, sencilla y común, por esta razón es necesario detenerse a reflexionar en cómo, dónde, cuándo, y porqué se produce, además del papel que tienen todos los hablantes de una lengua.

Sin lugar a dudas, el hombre ha logrado mejorar la comunicación con sus semejantes y evitar las barreras de comunicación, principalmente en grupos más extensos, en los cuales un factor determinante que influye en este proceso son las redes de la comunicación que establecen los grupos.

1.1 CONCEPTO GENERAL

En definitiva, no sería posible convivir sin comunicación. Imagina que no pudiéramos informar a los demás sobre nuestras necesidades, o sobre lo que pensamos, nuestro mundo estaría en un caos total. Es por ello la importancia de la comunicación.

Pero, ¿qué es la comunicación? Se entiende como el proceso por el cual se transmite información, sentimientos, pensamientos, y cualquier otra cosa que pueda ser compartida.

Se dice que la comunicación es un proceso, ya que se realiza en un lapso de tiempo; y se necesitan varios elementos y tiempo suficiente para que se realice.

La comunicación es un fenómeno que se origina, de forma natural, en cualquier organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. La comunicación es el proceso social más importante, sin este proceso, el hombre se encontraría aún en el primer eslabón de su desarrollo y no existiría la sociedad ni la cultura.

El filósofo Cassirer menciona que, "lo que distingue en sí al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diferentes maneras sus ideas y emociones para que sus descendientes las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas".[3] La comunicación es integral; la comunicación organizacional abarca una gran variedad de modalidades: interna y externa; vertical, horizontal y diagonal; interpersonal, intragrupal, intergrupal e institucional; directa (cara a cara) y mediatizada (a través de canales diversos, escritos, audiovisuales y electrónicos).

Así como no se puede separar lo verbal de lo no verbal, en la práctica de la comunicación interpersonal, porque constituyen parte del mismo "paquete", tampoco podemos considerar todas esas modalidades de la comunicación organizacional como entes aislados.

[3] Pérez Gutiérrez, Mario. *Los procesos de comunicación.* p. 21.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Entabla diálogos con una actitud propositiva y empática, redáctalos y muestra tu creatividad.

1.2. MODELOS EXPLICATIVOS DE LA COMUNICACIÓN

El fenómeno de la comunicación articula en parte la actividad mental, esto permite la adquisición y transmisión de conocimientos. También tiene un papel bastante importante, en las relaciones y acciones sociales o colectivas.

Esta visión adoptada, ha motivado a diversas disciplinas a dedicarse al estudio de la comunicación. "Las aportaciones teóricas de esas disciplinas, han centrado sus explicaciones en el fenómeno comunicativo a partir de un modelo teórico. Con estos modelos, se ha intentado reproducir de manera esquemática los rasgos característicos y explicativos de los actos comunicativos".[4]

Los modelos lineales entienden el proceso de la comunicación como una secuencia rectilínea, en la que se produce un transporte de información que va del emisor al receptor. En este modelo, no se contempla la posibilidad del feedback entre el receptor y el emisor y, en consecuencia, no tiene en cuenta la posibilidad de intercambio de esos papeles, entre el emisor y el receptor, en los actos comunicativos.

Los modelos circulares intentar reunir con más fidelidad las principales características de los contextos comunicativos. Esta cualidad de fidelidad, muchas veces se transforma en su contra, y conduce a planteamientos poco claros.

De cualquier forma, la principal característica de estos modelos es contemplar la posibilidad de que en los actos comunicativos, el receptor y el emisor intercambien sus papeles, y que en el momento de recibir el mensaje o la información exista un efecto en el receptor que la recibe.

[4] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de la comunicación*, p. 35.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplifica situaciones del modelo lineal y circular.

1.3. COMUNICACIÓN COMO PROCESO

"La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, es decir, los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes".[5] "Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos".[6]

> La comunicación y la cultura organizacional están íntimamente relacionadas. El concepto de cultura ha entrado con fuerza a la jerga de las organizaciones en los últimos años, y cada vez más ligado al de comunicación. De hecho, una manera muy extendida de entender la cultura es como un conjunto de significados compartidos que proporcionan un marco común de referencia y, por tanto, patrones similares de comportamiento.
> En la organización, los medios de transmisión y reforzamiento de la cultura son múltiples: símbolos, conductas, políticas, procedimientos y normas, instalaciones y tecnología, por nombrar sólo algunos.
> La comunicación es una responsabilidad compartida; como todos en la organización se comunican, comunicarse bien es una responsabilidad de todos, si bien algunos deben desempeñar un papel más importante en este sentido por la posición que ocupan o por la información que manejan. Por tanto, el desarrollo de las habilidades de comunicación de las personas, en los distintos niveles y áreas, se ha vuelto una prioridad, sobre todo ahora que las organizaciones están viviendo cambios fundamentales.[7]

---

[5] Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor,* p. 35
[6] Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, p. 21
[7] Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*, p. 21-23

1.4. COMUNICACIÓN A TRAVÉS DE LA SEMIÓTICA

De manera fundamental, muchos autores consideran el lenguaje como la facultad de comunicarse mediante un sistema de signos.

"La semiótica es una ciencia que estudia las diferentes clases de signos, así como las reglas que gobiernan su generación y producción, transmisión e intercambio, recepción e interpretación. Es decir, la semiótica está unida a la comunicación y a la significación".[8]

En consecuencia, "el lenguaje y la lengua, que es el sistema de signos, entran a formar parte del estudio de la semiótica".[9] La lengua actúa como uno de los diferentes sistemas de signos que utilizamos para comunicarnos, aunque es importante resaltar que es el más complejo y el más importante de todos.

En ocasiones se utiliza la palabra semiología como sinónimo de semiótica; esta palabra procede de Saussure que la concibió como "la ciencia que estudia la vida de los sistemas de signos en la sociedad"[10], a partir de esta concepción, muchos autores europeos la han utilizado con la misma intención. Peirce fue quien utilizó primero la palabra semiótica con un significado próximo al que se indicó, estableció diversas cualidades de signo, entre las cuales se encuentra la que se basa en el tipo de vínculo, que une al signo con su referente, y la distingue de la siguiente manera:

- Indicios. Son signos que tienen relación física real con el objeto al que remiten; la relación puede consistir en la proximidad, la relación causa y efecto, o en cualquier tipo de relación.
- Iconos. Son signos que tienen igualdad de algún tipo con el referente. La igualdad puede consistir en un parecido en la forma, o bien afectar a cualquier cualidad o propiedad del objeto. Son signos icónicos: los cuadros, las esculturas figurativas, las fotografías, los dibujos animados, las caricaturas, las fotografías, etc.

---

[8] Serrano, Sebastiá, *La semiótica: una introducción a la teoría de los signos*, p.7
[9] Martínez Celdrán, Eugenio, *Lingüística: Teoría y aplicaciones*, p 8
[10] M. Mónica, op.cit., p. 37.

- Símbolos. Son signos arbitrarios, cuya conexión con el objeto se basa exclusivamente en una convención. El símbolo no tiene por que parecerse ni guardar relación con lo que designa. Los alfabetos, la anotación clínica, los signos matemáticos, las banderas nacionales. A esta clasificación pertenece el signo lingüístico.[11]

1.5 COMUNICACIÓN SISTÉMICA

Los primeros modelos de la comunicación, consideran la comunicación sistémica como un sistema de transferencia de información de un emisor hacia un receptor a partir de un código común, y se apoya en varios principios fundamentales:[12]

- La comunicación es un fenómeno interaccional en el que la unidad de base está menos en el individuo que en la relación que se establece entre individuos; es decir, cada intervención de un miembro de un sistema, es una respuesta a la intervención del otro, pero constituye la intervención al que el otro va a responder. Entonces, la comunicación es un proceso circular en el que cada mensaje provoca una respuesta del interlocutor.
- La comunicación no se reduce al mensaje verbal, ya que todo comportamiento social tiene un valor comunicativo. En una situación de interacción "no puede no comunicarse", la mímica, los gestos, las actitudes, las conductas, transmiten un mensaje.
- La comunicación está determinada por el contexto en el que está inscrita. Este contexto concierne a las relaciones que unen a las personas que desarrollan el proceso de comunicación, y el cuadro en el que se sitúa la interacción y la situación que permite establecer con relación a los protagonistas.

---

[11] http://www.revistaletreros.com/pdf/83-070a073.pdf
[12] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* p. 12

Cualquier mensaje contiene dos niveles de significación. No sólo transmite un contenido informativo, sino que también expresa cualquier cosa sobre la relación que une a los interlocutores.

La relación entre interlocutores, se estructura de acuerdo a dos grandes modelos: el modelo sistémico y el modelo complementario.

- En el modelo sistémico, la relación está definida como de igualdad, y los protagonistas tienen comportamiento en espejo; es decir, existe un proceso de interlocución en el que la temática, el contexto, y el lenguaje, pertenecen al mismo nivel de intercambio simbólico. Este modelo está presente por la nulidad de la jerarquía.
- En el modelo complementario, los protagonistas adoptan comportamientos que, de manera constante, se ajustan uno al otro. Una relación complementaria puede ser jerárquica, es decir, contener en sí misma una posición alta y una posición baja.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Ejemplifica algunas acciones con el modelo sistémico y el modelo complementario.

1.6 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

En la comunicación, todos los elementos son importantes, si alguno faltara, el proceso quedaría incompleto y la comunicación no se realizaría; en realidad, cuando este proceso se completa sin problema, el ser humano se encuentra en una situación comunicativa, y cuando se produce una situación comunicativa, es porque algo se ha transmitido.

Entonces, para que exista comunicación, primero se debe conocer lo que se desea transmitir, es decir, el mensaje, el cual constituye el primer elemento de la comunicación. Ahora bien, lo más lógico es que el mensaje que se ha transmitido genere a su vez una respuesta, lo cual nos hace reflexionar sobre

los demás elementos de la comunicación, como son, el emisor, el receptor, el canal, el código, y los procesos subsecuentes.

1.7 Emisor y receptor

Una condición de cualquier situación comunicativa, es que deben existir dos partes interviniendo, una parte es la que transmite el mensaje que se denomina emisor, y otra, a quien se le transmite, es decir, el receptor.

"El emisor, que también se conoce como fuente de comunicación, transmisor, codificador, encodificador, comunicador, entre otros, es quien inicia la comunicación; puede ser una persona o grupo de personas que elabora y envía un mensaje. En principio selecciona los signos, señas o símbolos adecuados, y a la postre hace llegar el mensaje al receptor para obtener la respuesta correspondiente".[13]

Cabe señalar que el emisor imprime un sello propio a su mensaje, si consideramos que posee su propia personalidad, en la que inciden diversos factores, como su cultura y su posición social, por mencionar algunos.

"El emisor deberá reunir una serie de habilidades comunicativas que le permitan codificar el mensaje en forma adecuada, de tal manera que pueda hacerse entender con facilidad".[14] Las habilidades fundamentales que debe tener consisten en hablar de manera correcta; utilizar signos, señales o símbolos propios del mensaje; así como pensar y reflexionar sobre lo que desea expresar.

Es conveniente destacar que los seres humanos nos comunicamos, la mayor parte del tiempo, mediante el lenguaje, el cual consiste en un sistema de símbolos arbitrarios y convencionales.

Se dice que los símbolos son arbitrarios y convencionales, porque entre las palabras y el concepto que representan, no hay una relación intrínseca y necesaria, y es un sistema porque cada una de sus partes, sólo adquiere valor dentro del total del que forma parte.

---

[13] Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones.* p. 27 y http://www.ctainl.org.mx/revista_3/art/LIBERTAD%20PERIODISTICA.pdf.
[14] http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1277

Por otro lado, pensar y reflexionar antes de emitir un mensaje nos permite expresar, de forma adecuada, lo que deseamos, esto posibilita utilizar el lenguaje adecuado en el momento oportuno y, obviamente, adoptar una actitud conveniente.

Así, la capacidad de pensar permitirá manipular y realizar las siguientes operaciones básicas de la comunicación: seleccionar, abstraer, intercomunicar, almacenar o memorizar, subdividir, recordar, recombinar, reconocer, sintetizar, cuestionar, y aplicar los materiales de información que se poseen.

Cuando el emisor ha pensado lo que dirá, es importante que reflexione y analice sus operaciones y principios, para decidir si toma una nueva determinación.

Por tanto, una buena comunicación requiere que el emisor se sitúe en el grado de conocimientos del receptor, de tal manera que su mensaje sea lo suficientemente comprensible.

1.8 CÓDIGO

El código es un sistema de signos con normas de uso y procedimientos, como el idioma inglés, el sistema de lectura braille, los pictogramas, las banderas, etc.

Todos los signos que pueden constituir un código, han sido dotados de significado por los seres humanos, así para que el proceso de comunicación tenga éxito, es preciso que el código sea susceptible de ser interpretado de forma eficaz.

Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje, que debe ser conocido por el enunciatario para entenderlo. “El código más empleado por los involucrados en el proceso comunicativo es la lengua oral o escrita, aunque también existen otros códigos que no utilizan precisamente palabras, sino dibujos, colores, barras, puntos, luces, movimientos, etc., por ejemplo, las señales viales, el sistema de escritura braille para ciegos, o el código de señas que usan los sordomudos.”[15]

[15] Míguez Pérez, Mónica. *Comunicación y comportamiento.* p. 28

1.9 MENSAJE

"El mensaje es la información total que el emisor ha codificado para transmitir por medio del habla, gestos, escritura, pintura, movimientos corporales, señales de humo o banderas, etc., y que será captada por el receptor".[16]

Al analizar la calidad del mensaje del interlocutor se puede deducir su educación, instrucción, inteligencia, sensibilidad, etc.

"Cuanto más conscientes seamos de la expresión oral, se podrá hacer más clara, útil y, desde luego, comprensible para los demás. Sólo así se logrará el objetivo que se persigue al emitir mensajes y recibirlos: la comunicación y la interacción entre seres sociales".[17]

"El pensamiento de cada individuo se expresa por medio del lenguaje, pues éste lo traduce, simplifica y precisa. Así se logra la expresión cabal y exacta de nuestras ideas y reflexiones. Además, el lenguaje le da al pensamiento una expresividad fija, hasta cierto punto estereotipado, lo que permite organizar cada vez mejor esa actividad intrínseca y muy importante de la vida humana".[18]

Para afinar y concretar la capacidad de expresión oral, el vocabulario brinda un apoyo invaluable, pues cuanto más vocabulario se conozca, se podrán verter en el mensaje un mayor número de ideas.

"Para comprender mejor la construcción del mensaje, es preciso conocer tres factores: código, contenido y tratamiento".[19]

- Código: Es un conjunto de símbolos que se estructuran de tal manera que tengan algún significado para alguien; por tanto, para que el receptor entienda la información que le transmite el emisor es indispensable que ambos hablen el mismo idioma, es decir, que manejen el mismo código, por ejemplo: cuando un francés (emisor), le dice a otro francés (receptor), bonjour (mensaje).

---

[16] http://tesis.ula.ve/pregrado/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1277
[17] Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones,* p. 38
[18] dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/408/6/Capitulo4.pdf
[19] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* p. 25

En este caso, el receptor será capaz de entender el mensaje pues ambos hablan el mismo idioma; sin embargo, si el emisor le transmite el mismo mensaje a un inglés que no habla francés, el receptor no le entenderá porque no manejan el mismo código.

Es importante resaltar que la comunicación humana necesita definitivamente de un código para conformarse. El hombre ha ideado múltiples códigos para comunicarse; por ejemplo, los idiomas, el código Morse, el sistema Braille, la pintura, los semáforos, las matemáticas, etc.; por ello, de la selección adecuada del código dependerá el éxito en la comunicación.[20]

- Contenido: El contenido del mensaje lo integra el material seleccionado por el emisor para expresar su propósito. Suele ocurrir que cuando no se tiene claro lo que se pretende expresar, se dice una cosa por otra; en consecuencia, se altera el sentido de la comunicación.
- Tratamiento: Es el modo o la forma de expresión del mensaje. Este factor implica varios criterios y decisiones por los que puede optar el emisor en relación con el código y el contenido del mensaje. Así, se amplían las posibilidades de elección personal relativas a datos, evidencias, afirmaciones, expresiones, secuencia, amplitud, profundidad, etc. Esto permite que el mismo mensaje se pueda decir de diferentes maneras.[21]

No obstante, incluso cuando se disponga de un contenido interesante y se utilice el código más adecuado, si el tratamiento no es el correspondiente, esto propicia la ineficacia de la comunicación.

Ahora bien, el tratamiento implica dos factores:

1. La personalidad del emisor; esto es, sus cualidades psíquicas heredadas y las características adquiridas que hacen al hombre original; la personalidad del emisor se refleja en el tratamiento que le dé a su mensaje.

[20] http://encuentroestudiantesyprofesoresbach.blogspot.com/2010_03_01_archive.html
[21] http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated

2. El emisor debe considerar las características objetivas y subjetivas del receptor en el momento de adaptarse a su coeficiente intelectual y emocional, de tal manera que el receptor tenga la suficiente capacidad para asimilar la comunicación o información, por tanto, el emisor debe seleccionar un código que el receptor pueda entender y decodificar con facilidad. El contenido del mensaje deberá ser lo suficientemente convincente para el receptor, pero también deberá adaptarse a sus intereses y necesidades. Según Schramm, un mensaje deberá reunir determinadas características para que funcione bien: [22]

- Formularse y entregarse de tal manera que capte la atención del receptor.
- Utilizar signos y un código común al emisor y al receptor para transmitir el significado.
- Despertar necesidades de la personalidad del receptor y sugerir alguna manera de satisfacerlas.
- Sugerir, para satisfacer esas necesidades, una forma adecuada a la situación de grupo en la que se encuentra el receptor en el momento que es impulsado a dar la respuesta deseada.[23]

Aun cuando un mensaje parezca muy sencillo, en realidad no es así, pues no sólo sus signos tienen significados diferentes para cada persona, sino que cuenta, con dos clases diferentes de significado:

- El denotativo, es decir, el significado que aparece en los diccionarios y que, obviamente, es común para quienes lo leen.
- El connotativo, que se refiere al significado evaluativo o emocional que varía considerablemente entre los individuos de diferentes niveles, incluso aunque hablen el mismo idioma.[24]

1.10 CANAL

Otro aspecto relevante en el proceso de comunicación, es cuando se emite un mensaje, y cómo se hace llegar con efectividad al receptor, por lo que es

[22] Pérez Gutiérrez, Mario, *op.cit.,* p. 29
[23] http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated
[24] http://informate-ec.blogspot.com/feeds/posts/default?orderby=updated

preciso seleccionar el canal adecuado, es decir “el vehículo por medio del cual se transmite, recibe o difunde el mensaje”.[25] Al considerar la estructura formal de los canales, se pueden clasificar en naturales y artificiales.

“Los canales naturales son los que el hombre posee de manera innata y mediante los cuales se relaciona con el exterior; es el caso de los cinco sentidos: vista, tacto, gusto, olfato y oído. Los canales artificiales, también denominados medios, son los que el hombre ha creado para transportar los mensajes a lo largo del tiempo y el espacio”;[26] estos mecanismos se manifiestan en el cine, la radio, la televisión, el teléfono, las fotografías, el telégrafo, los altavoces, Internet, etc., y, desde luego, afectan de alguna manera las características fisiológicas del receptor.

Ahora bien, antes de comunicarse, el emisor debe elegir el canal o medio adecuado para hacer llegar su mensaje al receptor, por lo tanto, deberá decidir cuáles y cuántos serán los canales necesarios para tener efecto en los cinco sentidos del receptor(es), y el medio a través del cual se transportará el mensaje (escritura, radio, televisión, teléfono, fotografía, etc.).

1.11 Codificación

> La comunicación se realiza cuando el emisor convierte en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es importante y necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de símbolos o representaciones. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos.[27]

De manera usual, la correspondencia se realiza en forma de palabras y gestos, que se cree tienen el mismo significado para el receptor. La falta de correspondencia es una de las causas más comunes de errores o falta de comunicación. “Los malos entendidos también pueden resultar de diferencias

[25] http://blogalejandragodoyh.bligoo.com/content/view/711105/Circuito-del-habla.html
[26] http://blogalejandragodoyh.bligoo.com/content/view/711105/Circuito-del-habla.html
[27] Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento,* p. 32 y biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

más sutiles en la mutualidad”.[28] Por ejemplo, el dueño de una tienda pide a sus empleados que se queden a trabajar hasta *tarde*. Esta afirmación puede ocasionar demasiada confusión, en la medida en la que cada empleado interprete lo que significa *tarde*.

Los gestos, de manera general, pueden estar sujetos a interpretaciones diferentes. Por ejemplo, en un salón de clases, el maestro puede solicitar a uno de sus alumnos que apague el aire acondicionado, haciendo con la mano un gesto de corte en su garganta. Si el mismo maestro, se presenta con la autoridad policiaca y efectúa el mismo gesto, es lógico pensar que la reacción será diferente. Todo depende del contexto donde se ejerza la acción, en algunos causará sorpresa, en otros enojo o desconcierto.

1.12 Decodificación

La decodificación es el proceso en el cual el receptor interpreta el mensaje, y después lo traduce en información significativa o importante. Es un proceso compuesto de dos fases:

Primero, el receptor necesita percibir el mensaje, de forma posterior lo interpreta. La decodificación “recibe el influjo de la experiencia pasada del receptor, como evaluaciones personales de los símbolos y gestos utilizados, la mutualidad del significado con el emisor, y las expectativas. Entre mayor sea la correspondencia entre la decodificación y el mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz será la comunicación”.[29]

1.13 Ruido

“El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación,”[30] logrando interferir en el acto comunicativo.

Estos factores pueden ser internos o externos; por ejemplo, son internos cuando el receptor no presta la debida atención, y externos cuando el mensaje

[28] biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf
[29] biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf
[30] biblioteca.usac.edu.gt/tesis/16/16_0680.pdf

se distorsiona por otros sonidos del ambiente, como la lluvia, los rayos, la música, etc.

El ruido tiene la cualidad de presentarse en cualquier momento del proceso de comunicación. Aunque, por lo regular, se presenta en la etapa de codificación o decodificación.

Debido a que el ruido puede interrumpir en la comprensión de los mensajes en el proceso de comunicación, es necesario que los miembros de cualquier organización, pongan especial interés en los factores que originen y hagan crecer el ruido, con la finalidad de lograr una mejor comunicación.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora una historieta identificando los elementos del proceso comunicativo y sus funciones.

1.14 REDES DE LA COMUNICACIÓN

La estructura de comunicación se refiere a la red o patrón de canales de comunicación entre los miembros del grupo. El número, la capacidad, y la distribución de los canales de distribución, afectan el funcionamiento del grupo, especialmente en la solución de problemas, en la distribución de la información, y en el desarrollo de las vías organizadas de trabajo.

Uno de los primeros trabajos en el ámbito de las estructuras de comunicación fue el que realizó Bavelas, que menciona:

"Estas estructuras o redes muestran el grado en que las comunicaciones del grupo están centralizadas, y definen el conjunto de canales disponibles para cada uno de los miembros. Como consecuencia, el objetivo del estudio de las redes es conocer los efectos que la comunicación de un determinado mensaje tiene sobre sus receptores".[31]

[31] Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, p. 166.

"Los grupos difieren en el grado en el que los miembros tienen libertad para comunicarse los unos con los otros; por ejemplo, en el ejército un soldado tiene que seguir canales específicos para comunicarse con un general. Estas diferencias tienen una incidencia en la eficiencia de las actividades del grupo y en el grado de satisfacción que los miembros obtienen del grupo".[32]

Se pueden distinguir dos grandes tipos de redes:

- Centralizada, en la cual los miembros del grupo se ven forzados a comunicarse a través de un individuo que actúa a modo de figura central durante la resolución del problema. Este es un proceso habitual en la comunicación de cadena o rueda. Es una estructura propicia para la aparición de un líder en el grupo.
- Descentralizada, los participantes pueden comunicarse con dos o más miembros del grupo; las más típicas son el círculo y la estrella.[33]

"En función de la naturaleza de la tarea, simple o compleja, las investigaciones muestran que las redes centralizadas son más rápidas en la resolución de problemas simples, porque los miembros pueden transmitir la información relevante al individuo que actúa como líder para que éste tome la decisión pertinente, mientras que las redes descentralizadas se muestran más lentas".[34]

El modelo en forma de rueda es un ejemplo de red centralizada en el que la persona C, constituye el centro del flujo de la comunicación.

La cadena es también una red de comunicación moderadamente centralizada; C es central, B y D son intermediarios, y A y E son periféricos.

En los modelos centralizados, especialmente en la rueda, los miembros periféricos se clasifican a sí mismos muy descontentos. Así pues, el trabajo eficiente del grupo y la satisfacción de sus miembros no siempre van juntos; en función de la eficiencia puede ser que tenga que sacrificarse la satisfacción.[35]

[32] www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf
[33] Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 22
[34] Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*, p. 166.
[35] www.ual.edu.mx/Biblioteca/Psicologia_Social/Pdf/Unidad_04.Pdf

"El estudio de los procesos en grupos pequeños ha revelado la existencia de diferentes redes de comunicación. El sistema de cadena es rápido y adecuado para cadenas simples. La persona situada en el centro de la cadena aparece como líder y su posición de liderazgo es estable. Por desgracia la moral es baja y por ello es necesaria la flexibilidad para solucionar los problemas".[36]

> En los sistemas de comunicación conocidos como Y, rueda y circulo, el líder aparece en el lugar de mayor centralidad, que corresponde a la bifurcación de la Y, el eje de la rueda y el centro del circulo; esto proporciona una solución rápida y exacta de los problemas. El coordinador, que ocupa una posición central, esta generalmente satisfecho, pero los miembros periféricos se sienten menos satisfechos que los miembros de sistemas menos eficientes. La rueda es una estructura de comunicación que se considera eficiente y efectiva para los problemas sencillos.[37]

1.14.1 Cadena

"La red en cadena representa una jerarquía vertical de cinco niveles (en este caso) donde las comunicaciones sólo pueden ser de tipo ascendente o descendente."[38]

1.14.2 Rueda

"El diagrama de rueda representa a cuatro subordinados que mantienen comunicación directa con un directivo, pero entre los subordinados no existe interacción, lo que refleja el máximo grado de centralización estructural".[39]

Entonces, si la organización precisa de una comunicación rápida las redes más adecuadas serán las de rueda y de tipo libre; si se considera fundamental la presencia de un líder se puede optar por una red tipo rueda.

---

[36] Fernández, Carlos. *Op.cit.,* p. 29
[37] Marriner Tomey, A, *Guía de gestión y dirección de enfermería*, p. 9
[38] *Facultativos especialistas de área de los centros hospitalarios*, p. 238
[39] *Facultativos especialistas de área de los centros hospitalarios*, p. 238

AUTOEVALUACIÓN

Lee cuidadosamente las siguientes preguntas y subraya la respuesta correcta:

1. Es quien expresa alguna información:

a) Emisor b) Receptor c) Medio

2. Es quien recibe el mensaje y lo interpreta:

a) Emisor b) Receptor c) Medio

3. Es lo que expresa el enunciador:

a) Canal b) Código c) Mensaje

4. Es el sistema de signos que emplea el enunciador para estructurar su mensaje:

a) Canal b) Código c) Mensaje

5. Es el medio por el cual entran en contacto el enunciador y el enunciatario:

a) Canal b) Código c) Mensaje

6. Es una actividad cotidiana y sencilla, común en todos los seres humanos:

a) Vida b) Comunicación c) Comer

7. Ocurre siempre que una persona se dirige a otra con una intención especifica:

a) Proceso comunicativo b) Toma de decisiones c) Platicar

8. Es todo lo que rodea al enunciador y al enunciatario:

a) Ruido b) Contexto c) Mensaje

9. Son los obstáculos que suceden en el proceso de comunicación:

a) Ruido b) Contexto c) Mensaje

10. Representa una jerarquía vertical de cinco niveles:

a) Rueda b) Cadena c) Círculo

RESPUESTAS

1.- a

2.- b

3.- c

4.- b

5.- a

6.- b

7.- a

8.- b

9.- a

10.- b

UNIDAD 2

LA ORGANIZACIÓN

OBJETIVO

El estudiante describirá las características de la organización, y ubicará el fenómeno comunicativo en su interior.

TEMARIO

2.1 Comportamiento de la organización

2.1.1 Escuela clásica

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

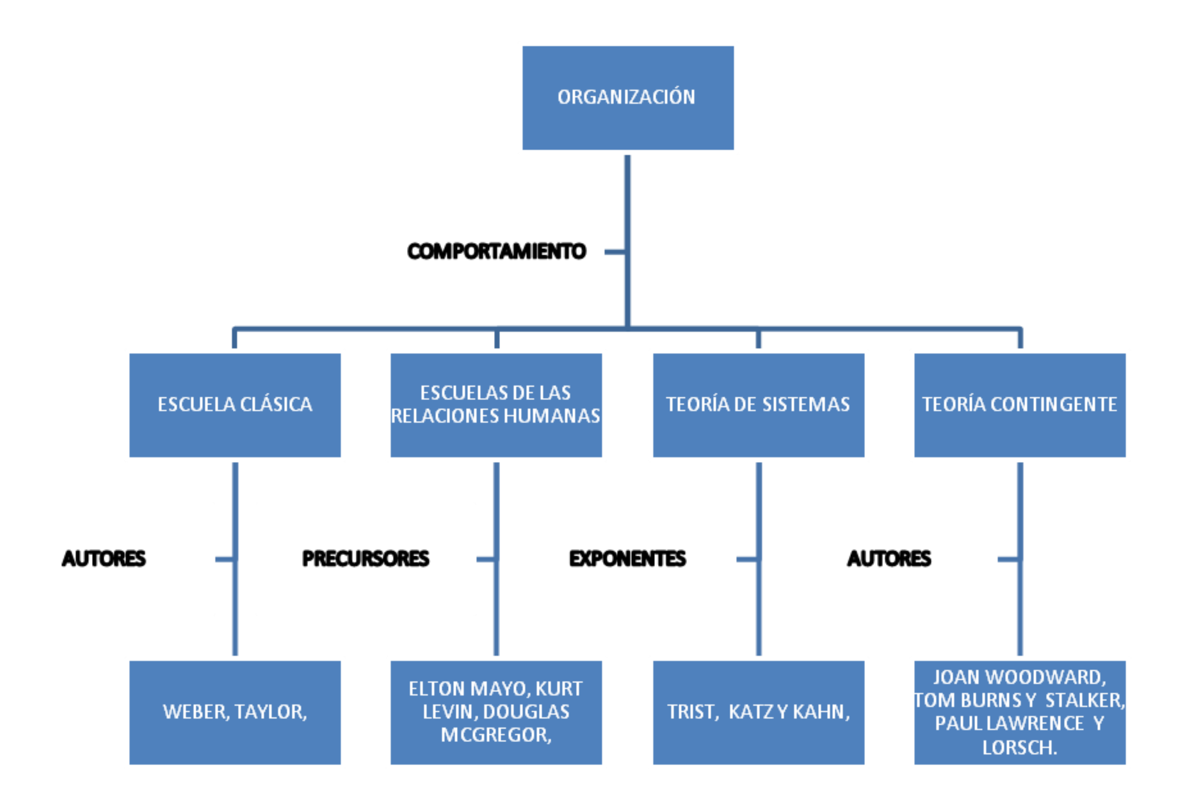
2.1.3 Teoría de sistemas

2.1.4 Teoría contingente

2.2 Estructura de la organización

2.3 Procesos dentro de la organización

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

No es posible comprender al hombre como ser social sin considerar su interrelación con las organizaciones. Los seres humanos han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que sería imposible tratar de separar al individuo de los grupos. Desde que el hombre se une con otros para desarrollarse y diferenciar papeles y roles en beneficio mutuo, se habla de una organización.

Conforme el hombre se fue adaptando a su entorno, fue haciéndose más compleja la forma de organizarse. Son diversos los investigadores que, desde su disciplina han estudiado el comportamiento del hombre en organizaciones.

Al hacer referencia a las organizaciones, se deben mencionar las aportaciones de los teóricos de la administración y sociólogos, preocupados por mejorar la calidad de comunicación en los grupos y organizaciones, con la intención de hacer crecer a la empresa, o simplemente por hacer más cálidas las relaciones en su interior.

Por esta razón, es importante estudiar las diferentes teorías y escuelas que examinan la organización desde diferentes puntos de vista.

2.1 COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

El hombre desde la antigüedad ha sido consciente de que la eficiencia sólo se puede obtener a través del orden, así como de la coordinación de los recursos de operación de un organismo social.

Los seres humanos han pertenecido a grupos organizados formales e informales desde sus orígenes, de tal manera que es casi imposible imaginarlos separados unos de otros. La organización es un proceso enfocado a lograr un fin, el cual fue, de forma previa, fijado en la fase de planeación.

La acción de organizar, se hace necesaria a medida que deben coordinarse los esfuerzos de más personas; se deben establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de diversas tareas. “La organización, expresada como un conjunto de relaciones y comportamientos formalizados entre dos personas que buscan conseguir algo en común determina el comportamiento esperado, añadiendo otras importantes relaciones”.[40]

Si bien es cierto, el hombre ha logrado perfeccionar las formas de organizarse y administrar mejor los recursos materiales, humanos y financieros. Son innumerables las contribuciones de Frederick Taylor y Max Weber.

Por ello es conveniente conocer las principales escuelas y sus respectivas teorías acerca del comportamiento organizacional, para saber cómo organizar el trabajo de manera eficiente; cómo obtener mayor productividad; cómo conciliar las metas de una empresa con los del personal, para obtener mejores resultados y oportunidades para ambas partes; y cómo se influyen las diferentes partes de la organización, etc.

Existe una cantidad enorme de escuelas, enfoques y corrientes dentro del estudio de las organizaciones, las cuales se pueden resumir en cuatro escuelas teóricas fundamentales: clásica, humanista, de sistemas y de contingencia.

---

[40] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

2.1.1 Escuela clásica

A partir de la Revolución Industrial, hubo una gran diversificación y multiplicación de organizaciones, hacia fines del siglo XIX y principios del siglo XX. De esta forma, se instaló un creciente interés por parte de algunos sectores de la sociedad, quienes por primera vez realizaron investigaciones sistemáticas para delimitar las características principales de este fenómeno, y proponer mejores formas de operación.

Los estudiosos de esta primera escuela compartieron algunas ideas centrales acerca de cómo debería funcionar una organización; gran parte de sus principios y propuestas, han tenido un impacto relevante aun en la actualidad. Los autores más notables de la corriente clásica son Max Weber, Frederick W. Taylor y Henri Fayol.

Max Weber, ha sido uno de los sociólogos mas importantes de todos los tiempos, escribió innumerables obras acerca de las organizaciones, entre las cuales, destaca *La teoría de las organizaciones económicas y sociales*. Weber, trató de determinar una "forma de organización que sirviera mejor a las crecientes y cada vez más complejas necesidades de la sociedad industrial".[41]

Los estudios y análisis que realizó lo llevaron a plantear su teoría de la burocracia, en la cual propone algunos elementos esenciales distintos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo y la especialización de funciones, elementos que, de manera posterior, retoma Adam Smith:

- Contar con una jerarquía de autoridad definida.
- Desarrollar normas, reglas, y estándares de operación que sean precisas.
- Especificar los deberes y derechos de cada empleado.
- Delimitar la injerencia del personal en la propiedad de la organización.
- Llevar un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.

---

[41] Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 21

- Que los funcionarios mantengan una distancia social con sus empleados, trato impersonal y formal.[42]

Es importante destacar que esta acentuación en la precisión y especificación del trabajo, era una consecuencia lógica de la gran necesidad que había de ordenar las organizaciones. "Se trataba de asegurar que las metas no ocurrieran por azar, sino con base en planes, programas y tareas bien establecidas"[43], principalmente en agencias, departamentos e instituciones públicas. No obstante, "en la actualidad se deduce de estas premisas un excesivo formalismo, frialdad y papeleo, sobre todo en aquellas instituciones que siguen en forma ortodoxa estos lineamientos".[44]

Los críticos de Weber aducen que esta forma de organización puede ser además muy irracional, disfuncional, e incluso alienante, pero no debe perderse de vista el contexto y la época en la que se originó. Además, si bien es cierto que varios de estos puntos, llevados al extremo, pueden causar múltiples conflictos, tomarlos en cuenta sigue siendo necesario, incluso en la actualidad.

De manera similar a Weber, Taylor quería establecer una serie de principios básicos para un desempeño eficaz y "científico" del trabajo. Su obra más importante, *Los principios de la administración científica*, trata precisamente de establecer estos fundamentos, entre los que se incluye la optimización de la producción, con base en los "tiempos y movimientos", nombre con el que también se identifican las ideas de este autor, en ocasiones de manera simplista.

El método de Taylor, estudia cada una de las operaciones necesarias para realizar una tarea, y, con base en observaciones y experimentos, determinar los principios que optimicen su desempeño. En términos generales, "hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales".[45]

---

[42] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf
[43] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf
[44] www.redcomunicacion.org/memorias/pdf/2009rorobles_juli_n.pdf
[45] Fernández, Carlos, *op.cit.,* p. 22

Los cuatro principios más importantes de este autor son:

1. El personal deberá ser seleccionado "científicamente", capacitado y ubicado en el puesto que más coincida con sus características físicas e intelectuales.
2. El trabajo deberá ser analizado científicamente y no intuitivamente, o sobre bases de poder o influencia.
3. Debe existir una cooperación muy cercana entre los que planean (tareas mentales), y los que ejecutan (tareas manuales), para lograr una adecuada integración de funciones.
4. Administradores y trabajadores deben compartir la misma responsabilidad, aunque cada grupo en la tarea más adecuada a sus características.

Otra característica distintiva de la postura de Taylor fue la de considerar a la investigación constante como la única forma segura y sólida de lograr una mayor productividad, aunado a un sistema de control más eficaz.

Se ha criticado a Taylor de manera incisiva, por hacer a un lado el elemento humano, ya que enfatiza la aplicación de sus principios por encima de los individuos, pero con base en la cooperación y colaboración entre niveles, sin ello, los beneficios serían parciales o de grupo. Sin embargo, este principio fue olvidado por las empresas, que rápidamente adoptaron los elementos más técnicos.

Otro autor, destacado en su momento, fue Henri Fayol. Este ingeniero francés tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos y darles un matiz de mayor universalidad –independientes del tipo de organización–. Para Fayol, "la administración es una parte esencial del trabajo eficiente en cualquier empresa, principalmente en términos de planeación y predicción. En su libro de mayor influencia, *Administración industrial y general*, sintetiza 14

principios de administración que complementan algunas de las ideas de sus colegas”.[46]

De hecho, sus principios tienen todavía aplicación constante en la práctica de cualquier tipo de empresa:

- División del trabajo (especialización).
- Autoridad y responsabilidad (poder).
- Disciplina (obediencia).
- Unidad de mando (un jefe).
- Unidad de dirección (un plan).
- Subordinación de los intereses particulares a los generales (preocupación primaria por la organización).
- Remuneración del personal (salarios justos).
- Centralización (unión).
- Cadena escalar (jerarquización).
- Orden (posición única de cada personal).
- Equidad (justicia).
- Estabilidad en el personal (bajo índice de cambios).
- Iniciativa (ideas fueras del plan previsto).
- Compañerismo (moral elevada).

Hasta aquí se puede resumir que en la escuela clásica, los autores proponen una forma sistemática de estudio para las organizaciones, y establecen principios universales en materia de administración. Se enfatiza en los aspectos estructurales de la organización. Se ofrece una importante visión a los procesos, la forma en que se toman las decisiones, el conflicto, la forma en que se establecen los objetivos organizacionales, y de manera general, al elemento humano.

Un aspecto importante en este enfoque es la comunicación organizacional. Tiende a ser, de manera preponderante, formal, oficial, vertical y

[46] *op.cit.* p. 23

descendente, con poca libertad en cuanto al manejo de contenidos y de relaciones fuera de lo estipulado.

Además, resalta una centralización en la toma de decisiones incluidas en los comunicados oficiales, acerca de qué debe decirse, cómo, cuándo, dónde, etc., y una cercana supervisión y control que esté alerta en caso de imprevistos y desviaciones.

En consecuencia, se perciben dificultades importantes, como excesiva rigidez y formalismo, lo cual puede provocar una comunicación lenta e incluso poco oportuna, escasa en ocasiones y excesiva en otras, personificadas en las normas, reglamentos, manuales; orientada totalmente a temas de interés para la organización decididos desde arriba, sin dar demasiada relevancia a las necesidades reales de los empleados.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un mapa mental acerca de la teoría clásica.

2.1.2 Escuela de las relaciones humanas

Esta escuela encuentra su esplendor al final de la década de los veinte y principios de los treinta, “esta corriente a menudo se considera como la respuesta al descuido de la teoría clásica respecto al elemento humano en las organizaciones. En ella, los autores mas importantes aquí considerados parten de una visión mas completa de la naturaleza humana y de su impacto en el desempeño y los logros de la empresa”.[47] Por ello, aquí se consolidan premisas importantes sobre aspectos como el liderazgo, la motivación, las relaciones y la comunicación informales, el cambio y el desarrollo de recursos humanos.

El comienzo de esta corriente está íntimamente ligado al interés que tenía Frederick Taylor por medir las conductas productivas del personal de una

[47] sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/diaz_gy/cap5.pdf

manera científica, así surge uno de los estudiosos más importantes de esta escuela, Elton Mayo.

La idea original de Mayo era determinar el impacto de algunas condiciones físicas (la luz) en la productividad de un grupo de empleados; cuando la luz aumentaba, la productividad también lo hacia conforme a las hipótesis planteadas. No obstante, cuando bajo la intensidad de la luz para reforzar los hallazgos, ¡la productividad siguió creciendo! Mayo concluyó entonces, "que haber sido "distinguidos" como parte de un grupo experimental, y las normas y las relaciones grupales, entre otras razones, fue lo que produjo en el personal ese efecto inesperado".[48]

La conclusión de los estudios de Mayo, dio luz sobre la necesidad de conocer y comprender a las organizaciones como entes sociales, sus relaciones grupales importantes, tanto formales como informales, y el impacto de elementos no sólo estructurales o económicos, sino psicológicos.

Por el enfoque, en cierta medida psicológico, es necesario mencionar, al gran psicólogo social Kurt Levin, quien con sus estudios dedicados a comprender el comportamiento grupal, provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad, y la solución de problemas, entre otros temas.

Otros personajes como Rensis Likert, basados en los estudios de Mayo y Lewin, lograron desarrollar "cuatro modelos de diseño de organización, que incluyen variables como liderazgo, motivación, comunicación, interacción e influencia, toma de decisiones y control. Estos cuatro modelos son: el autoritario, el benevolente-autoritario, el consultivo y el participativo"[49], que forman una especie de continuo. Desde luego, Likert apoya el participativo.

Si bien es cierto, Likert y Mayo se acercan más hacia las prácticas grupales, y satisfacción de necesidades personales, como fuente inagotable de motivación, Douglas McGregor y otros autores más se inclinan hacia la necesidad de autodesarrollo y sus implicaciones organizacionales; con base en ello realizaron sus mayores contribuciones.

---

[48] Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 112
[49] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...r.../capitulo2.pdf

Las teorías X y Y del autor proponen dos formas contrapuestas para entender la naturaleza humana.

La teoría X, más cercana a las ideas de teoría clásica, considera al empleado como una persona sin ambiciones y a quien le disgusta trabajar, por lo que necesita una supervisión y un control estrechos que lo obliguen a actuar y a responsabilizarse.

McGregor, "concluye que esta visión de la naturaleza humana y sus repercusiones en el trabajo es inconsistente, al contrario de la teoría Y, a la cual considera congruente".[50] Esta teoría argumenta, que todo ser humano tiene el potencial de querer y aceptar responsabilidades para autodirigirse, autocontrolarse, y ser creativo en su trabajo. Con base en lo anterior, el autor propone la "administración por objetivos" en la que el empleado es responsable y determina sus objetivos con la ayuda y colaboración de un superior, no con su supervisión.

La función de supervisión no se elimina, pero si se limita a casos en que la comunicación y la discusión abiertas no llevan a una conclusión satisfactoria.

De forma similar a McGregor, Chris Argyris "sostiene que las organizaciones, con sus definiciones, estructuras y formalismos, son una limitante para el ser humano, ya que se contraponen a su madurez, autonomía, responsabilidad y desarrollo".[51]

Como consecuencia de estas ideas, Argyris propone a la administración participativa como la más adecuada para aprovechar el potencial real de los individuos, incluyendo otros puntos clave, como el enriquecimiento del trabajo. También identificó seis propiedades organizacionales que determinan la salud o enfermedad de los miembros de una organización:

- Interrelación entre las partes de una organización, más que control de una sobre las demás.
- Conciencia de los patrones o redes de relación con las partes.

[50] Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración,* p.102
[51] Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones,* p.27

- Logro de objetivos en los que intervenga toda la organización, y no sólo las partes.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia adentro”.
- Habilidad de accionar actividades dirigidas “hacia afuera” (proactividad).
- Influencia del pasado, presente y futuro de una organización (no sólo por su pasado), sobre las actividades centrales.

El elemento común y determinante en esta escuela es la valoración adecuada del elemento humano en las organizaciones mediante una mayor participación y comunicación, estructuras más flexibles e integradas, la conjunción de las necesidades organizacionales e individuales, la preocupación por el desarrollo del personal y la motivación.

Es evidente que todos los autores propuestos hasta ahora enfatizan la importancia del elemento humano en la organización, por lo que es necesario mencionar que la comunicación desempeña un papel fundamental en diversos aspectos, como: los estilos del liderazgo, el análisis de estructuras y redes de comunicación, la formación de grupos formales e informales, y el desarrollo de habilidades comunicativas por parte de la gerencia como único medio para conocer a los individuos y sus necesidades, infundir confianza y establecer estilos participativos.

A diferencia de otras escuelas, quizá en ésta como en ninguna otra, la comunicación organizacional es un elemento central y definitivo.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Presenta una dramatización, basada en el enfoque de la escuela de las relaciones humanas.

2.1.3 Teoría de sistemas

La escuela de sistemas, a diferencia de las corrientes anteriores, necesita para la compresión organizacional, aspectos como la apertura del medio y la influencia del contexto.

Para iniciar es importante definir que es un sistema, "así un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que constituyen un "todo organizado", donde el resultado es mayor que la suma de sus partes".[52]

Al aplicar esta definición en las organizaciones, se deben definir algunos elementos distintos, como los atributos de un sistema abierto y viviente, la identificación de los componentes más importantes, las fuerzas que les dan forma, la interacción entre subsistemas, etc. Estas son algunas de las ideas más importantes a las que se abocaron los autores que referimos a continuación.

Uno de los primeros autores que se interesaron por el estudio de la organización como sistema fue E. Trist, quien junto con autores, como Bamforth y Emery, identificaron algunas de las fuerzas que impactan a las organizaciones, así como las partes (subsistemas) más importantes de cualquier organización.

Todo sistema, y cada uno de los subsistemas que forman al todo, se identifican como una unidad económica, social y técnica; económica, en cuanto a que usa recursos limitados; social, debido a que todas las organizaciones consisten en individuos que trabajan para un fin común; y técnica porque utilizan técnicas y tecnologías para obtener su objetivo.

En este sentido, las fuerzas económicas, sociales y técnicas, junto con sus posibles interacciones, deberán analizarse y estudiarse, para medir sus efectos en la configuración (estructura, procesos, tareas, etc.) de cualquier sistema. En la actualidad, los sistemas sociales y técnicos derivados de las ideas de Trist, constituyen una de las metodologías más innovadoras en el campo de las organizaciones. En estos sistemas, el desempeño económico y la satisfacción en el trabajo, han dado resultados cuyo nivel depende de la calidad

---

[52] Fernández, Carlos. *op.cit,* p. 29

de acoplamiento entre las personas que trabajan en grupos autónomos y el equipo técnico.

"Trist, también contribuyó de manera importante a identificar algunos de los subsistemas de mayor relevancia en las organizaciones, que después fueron presentados, con mayor detalle e integración, por Daniel Katz y Robert Kahn".[53] Estos subsistemas son:

- Producción.
- Mantenimiento de la estructura.
- Subsistema de "frontera" o soporte a la producción (compras, selección de personal, etc.).
- Adaptativos.
- Gerenciales o administrativos.

Aunque existen otros antecesores directos o indirectos de la teoría de sistemas, sin duda Katz y Kahn, en su libro *Psicología social de las organizaciones*, logran sintetizar, complementar y difundir numerosas ideas centrales de esta corriente, una de las cuales considera a las organizaciones como sistemas abiertos y vivientes. Como se mencionó, las escuelas clásicas y humanistas, en sus análisis y postulados, presentan a la organización como sistema racional y determinante en sí misma; también consideran que las organizaciones funcionan de manera independiente a su entorno, esto las transforma en "sistemas cerrados". Un "sistema abierto", al contrario, es aquel que se visualiza en interrelación directa y continua con el medio que le rodea, lo cual "importa" energía para funcionar; la transforma internamente, y "exporta" algún producto, bien o servicio diferente. Para complementar este enfoque, los autores identifican nueve elementos, presentes de alguna manera en cualquier sistema abierto u organización.

Es importante destacar que esta corriente abre el panorama fuera de las condiciones internas, y presenta una visión más realista de las organizaciones

---

[53] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 193

con toda su complejidad, es decir, identificación de las partes o subsistemas de la organización, y énfasis en la necesidad de identificar la interrelación de éstas entre sí con el todo, y con los elementos externos más importantes.

Otro aspecto que se debe destacar, es que esta corriente complementa a las dos anteriores, pues reconoce los factores estructurales, funcionales, sociales y psicológicos, en las empresas, y considera la interrelación con diversos aspectos del entorno.

Cuando se confirma que la escuela de sistemas complementa a la humanista, la importancia que ésta última le da a la comunicación internamente, se aprovecha y respeta por la escuela de sistemas, para después profundizarla y ampliarla.

En este sentido, se debe señalar el papel que se da a la información como una "entrada" fundamental para el sistema de cualquiera de las partes, y a la retroalimentación constante como aspecto determinante en el control, la homeostasis y, en ultima instancia, la evolución.

Esto implica que la organización debe estar al tanto y cuidar con especial atención, la información recibida del entorno (social, económico, político y cultural) y, aunque los autores no lo señalan de forma directa, la información generada en el entorno; es decir, una empresa comunica al medio no sólo a través de escritos o declaraciones, sino a través de resultados, logros, calidad del producto, etc.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un ensayo a partir de la lectura de la teoría de sistemas.

2.1.4 Teoría contingente

Esta escuela organiza un esfuerzo reciente por delimitar elementos novedosos e integradores que brinden una posición completa y realista del fenómeno de estudio, dado que sus primeras premisas se remontan a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta.

En general, la teoría contingente da un paso muy importante a la influencia del medio o contexto, que de manera analógica, podría considerarse como el “estimulo”; en cambio, la forma en que una organización reestructura y funciona puede ser la “respuesta”. Es decir, debe existir una estrecha relación entre las demandas del entorno y la manera en que una organización responde.

Pero el panorama no termina ahí, no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico avanzado, etc., facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta.

De forma general, esta escuela considera que, si bien hay elementos presentes en toda organización, su forma, su sentido y su profundidad dependerán de si son “contingentes” al tipo de demandas que el medio presenta a distintos tipos de organización.

Joan Woodward, uno de los principales autores en esta corriente, realizó algunos estudios en empresas inglesas de diversas manufacturas en 1958, y encontró gran correlación entre el tipo de tecnología de una empresa y su forma de estructurarse. Al profundizar en estos estudios, se dedujo una escala de complejidad tecnológica para explicar estas diferencias, con tres niveles:

a) Producción unitaria (pequeños lotes fabricados generalmente a mano).
b) Producción masiva (de línea o cadena).
c) Producción de proceso continuo (de flujo).

Dependiendo del nivel de complejidad, existen algunas variables como el número promedio de niveles ejecutivos, el número de empleados en el tramo de control de los supervisores, el porcentaje de costos y su relación con los salarios, etc.

Estos estudios tienen, independientemente de sus posibles limitaciones metodológicas, el mérito de ser pioneros en la “disgregación” de los análisis. Es decir, se fundamenta el hecho de que no todas las empresas se conforman

igual, sino que hay elementos diferenciadores, en este caso, complejidad tecnológica, que derivan de respuestas diferentes.

En relación con el tipo de comunicación, Woodward indica que la comunicación oral es mayor en la tecnología unitaria y de proceso continuo, mientras que la escrita es más frecuente en la masiva.

Otros autores pioneros en esta corriente fueron Tom Burns, sociólogo, y G. M Stalker, psicólogo, quienes realizaron un estudio en veinte organizaciones inglesas en 1961, en ese estudio identificaron dos estilos opuestos de administración, que respondían a condiciones estables o cambiantes del entorno. Estos dos estilos son el mecánico y el orgánico, respectivamente. En un medio estable predominaba el estilo mecánico de administración, que recuerda a la teoría clásica: estructura formal y altamente diferenciada, definición de deberes y derechos muy articulados, jerarquía de autoridad formalizada, y patrones de comunicación también formales y esencialmente verticales. Sin embargo, cuando empresas con este estilo de administración se enfrentaban al cambio o la innovación, su respuesta era demasiado lenta y poco efectiva debido a los formalismos necesarios para tomar cualquier decisión. "Cuando un estilo de administración mecánico se enfrenta al cambio, y no puede dar una respuesta rápida, Burns y Stalker lo denominan *sistema patológico*".[54]

El estilo administrativo orgánico se caracteriza por su flexibilidad e informalidad organizacional. En su interior, existe mayor interrelación y participación en los distintos niveles para la solución de problemas y toma de decisiones. Esto implica necesariamente una comunicación más frecuente, y que incluya no sólo patrones verticales, descendentes o formales, sino horizontales, ascendentes y formales.

Además, la delimitación de derechos y responsabilidades es más flexible, se revisa de forma continua para adecuarla a las demandas del cambio con un nivel de influencia más situacional que formal. Es decir, a una persona se le reconoce por sus aportaciones a determinado problema, más que por su nivel

[54] Fernández, Carlos, *op.cit.,* p.30

formal de autoridad. Por ello, un estilo orgánico de organización será más efectivo ante las demandas de un medio cambiante y dinámico. Se debe mencionar que estos dos estilos administrativos son tipos “ideales”, lo cual implica que prácticamente no se darán de manera pura en la realidad. Sin embargo, la aportación de estos autores es importante pues identifican de forma concreta como es que las demandas del medio, estable o dinámico, afectan los estilos administrativos y su eficacia.

A mediados de la década de los sesenta, miembros de la escuela de negocios de Harvard, Paul Lawrence y Jay Lorsch, realizaron estudios de gran relevancia en diferentes empresas de Estados Unidos. Su contribución más importante fue delimitar los impactos del medio en distintas partes de una organización, referidos de alguna manera por Katz y Kahn, a los cuales deben responder en forma diferente, es decir muy especializada. De esta manera, las áreas de mercadotecnia, producción, ventas, etc., se enfrentarán a presiones diversas del medio, a una incertidumbre diferente, y para responder a esto de forma eficiente, desarrollarán sus funciones y tareas especializadas (a mayor incertidumbre, mayor especialización).

No obstante, el análisis no termina ahí; si así ocurriera, tendríamos varias empresas separadas dentro de una misma organización. Lo más relevante, son los elementos integradores que deberán funcionar para una adecuada coordinación y colaboración entre las partes, y para brindar la homogeneidad necesaria, dentro de la heterogeneidad. Estas fuerzas integradoras también deberán definir, de forma clara, las metas comunes, y procurar que los esfuerzos de las partes se dirijan a la optimización de la organización como un todo. “La forma, dirección y cantidad necesaria de elementos que llevan a la integración no serán iguales en todos los casos, sino que dependerán del medio y de sus demandas”.[55]

Los puntos específicos que enfatizan los autores que se mencionaron, son diferentes entre sí en cuanto a desarrollo tecnológico alcanzado, grado de estabilidad del medio, y grado de incertidumbre. Aunque, el elemento de fondo

---

[55] catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/...c.../capitulo3.pdf

y de gran relevancia, es que todos los autores comparten la necesidad de identificar situaciones concretas para que las empresas u organizaciones se desarrollen de manera más o menos eficaz y eficiente (no existe una mejor forma general de hacer las cosas). Este punto ha permitido a la teoría contingente adquirir una relevancia central entre los teóricos modernos de las organizaciones, ya que en ella se realizan los esfuerzos más importantes para comprender este fenómeno en la actualidad.

Además, la posición de esta corriente implica una revisión profunda de posturas metodológicas. y una necesaria adecuación de algunos de los elementos del método científico (reproductibilidad, universalidad, legislación, etc.) a las ciencias sociales.

Sin duda, de la postura de Lawrence y Lorsch deriva la relevancia de la comunicación como elemento integrador de una empresa, en un medio dinámico y cambiante como en el que vivimos.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un collage acerca de la teoría contingente.

2.2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Se puede comprender fácilmente la estructura organizacional, por ejemplo en una universidad, los estudiantes ingresan a través de la oficina de admisión; y a la oficina de servicios escolares, los profesores envían las calificaciones; y ambas oficinas son parte de la estructura de cualquier universidad; son “partes” de estas organizaciones, es decir la estructura organizacional se considera el arreglo de las partes de la organización.

En ciertos aspectos, las estructuras organizacionales se parecen a las estructuras de los edificios, pues éstos cuentan con puertas por las que se ingresa, y las organizaciones tienen “puertos de entradas”; además los pasillos rigen los movimientos, y las organizaciones tienen reglas y procedimientos que sirven de control para sus miembros. Existen edificios pequeños y sencillos, y

otros son complejos y con múltiples niveles; las organizaciones varían en su grado de complejidad. El aire acondicionado y la calefacción se controlan de forma central en algunos edificios, pero en otros casos cada cuarto es independiente, y los habitantes controlan estos aspectos; las organizaciones también varían en el nivel en el que se da autonomía a Ios individuos y a las unidades.

Se comprende como estructura organizacional, “la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”.[56]

> Otras definiciones enfatizan la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen la estructura. De manera similar, se ve la estructura como “un medio complejo de control” que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo, da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes.[57]

La mayor parte de los estudios de estructuras organizacionales, de manera deliberada o sin intención, parten del supuesto de que sólo existe una estructura en una organización, pero hay bastantes evidencias de que éste no es el caso. Existen diferencias estructurales entre las unidades de trabajo, departamentos y divisiones, y de acuerdo con el nivel en la jerarquía. Por ejemplo, la unidad de admisiones en un hospital tiene reglas y procedimientos explícitos para que todas las personas que ingresan sean tratadas de la misma forma, y para que los empleados sean guiados por expectativas claras e indicadas por la organización; al contrario del departamento de admisiones de una universidad, se trata de la misma área pero los procedimientos y procesos son diferentes.

---

[56] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 85
[57] http://www.eumed.net/libros/2007a/221/2v.htm

> Las estructuras organizacionales toman muchas formas. Un breve repaso de alguna literatura "clásica" en el área demostrará la forma en que ocurren las variaciones. El trabajo fundamental sobre la estructura es la descripción de Weber del tipo ideal de burocracia. Este autor señala que una burocracia tiene jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos, y compensaciones diferenciadas. Si todos estos componentes están presentes en un grado elevado, es el tipo ideal de burocracia. Desde luego, la implicación importante aquí es que las organizaciones en la práctica variarán de este tipo ideal como se ha demostrado. Una organización burocrática está diseñada para alcanzar eficiencia y confiabilidad.[58]

Burns y Stalker, hicieron una gran contribución con el desarrollo de un modelo de formas organizacionales múltiples; "identificaron la forma "mecánica", que es muy cercana al tipo ideal de burocracia de Weber, y la forma "orgánica", que es casi su opuesto lógico".[59]

> De esta manera, en lugar de tener autoridad jerárquica, las organizaciones orgánicas tienen una estructura de control en forma de red; en lugar de una especialización sobre una tarea, un ajuste continuo y redefinición de tareas; en lugar de una supervisión jerárquica, un contexto de comunicaciones que involucran información y asesoría, etc. Ellos conciben las formas organizacionales como estrechamente vinculadas al ambiente donde las organizaciones están insertadas, en especial en términos de tecnología que utiliza la organización, un punto que fue enfatizado posteriormente por la investigación de Lawrence y Lorsch (1967) que se convirtió en una investigación clásica.[60]

"El análisis de las formas organizacionales dio un paso importante cuando Hage (1965) observó que las características estructurales, como la

[58] www.uniguajira.edu.co/unigua/hermesoft/portal/home_1/.../arc_2290.pdf
[59] Rodríguez Valencia, Joaquín. *Introducción a la administración,* p. 128
[60] www.uniguajira.edu.co/unigua/hermesoft/portal/home_1/.../arc_2290.pdf

complejidad, la formalización y la centralización tienen una presencia variable, de alta a baja".[61]

La complejidad de una organización tiene mayores efectos sobre el comportamiento de sus miembros, sobre otras condiciones estructurales, sobre procesos dentro de la organización, y en las relaciones entre la organización y su ambiente.

La complejidad es uno de los primeros aspectos que atrae la atención de una persona que ingresa a cualquier organización, más allá de las que asumen la forma más sencilla. En general, son evidentes de forma inmediata, la división del trabajo, el nombre de los puestos de trabajo, las divisiones múltiples, y los niveles jerárquicos. Las grandes corporaciones gubernamentales, militares o escolares, permiten verificar esto. Las organizaciones que parecen sencillas a primera vista, exhiben formas complejas. Las organizaciones locales de voluntarios, las secciones sindicales, y los clubes deportivos, generalmente, tienen comités de programas, publicidad, membresía, servicios a la comunidad, educación, finanzas, y otros asuntos, todos con su debida estructura. Esta clase de organizaciones aseguran el control y coordinación de actividades en la misma forma que hacen contrapartes más complejas.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica y compara las estructuras organizacionales de diferentes universidades o centros de trabajo.

2.3 PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El proceso de organización se puede definir como una serie de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo la acción de organizar un organismo social.

[61] bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?.../0...

> El proceso de organización ha tenido cambios violentos en los últimos años. Tanto en las teorías como de los diseños de organización, son en la actualidad diferente a lo que fueron hace pocas décadas.
> La importancia del proceso de organización radica en que, implica un equilibrio entre las necesidades que tiene el organismo, tanto de estabilidad como de cambio. Por un lado, la estructura de la empresa da a los actos de sus miembros, estabilidad y confiabilidad, que se necesitan para que una organización pueda avanzar de manera coherente hacia sus objetivos y planes. Por otro lado, alterar la estructura puede ser el medio de adaptarse y producir cambio, o puede ser fuente de resistencia al cambio.[62]

A continuación se describen los procesos por los que atraviesa una organización para generar su estructura.

La mayoría de los organismos sociales están interesados en crear o proporcionar un bien o servicio para uso de otros. De este modo, al aumentar las actividades de un organismo, o cuando se diversifica su acción, es necesario distribuir estas actividades entre las personas idóneas, delegando con claridad y precisión la responsabilidad, y otorgando la autoridad correspondiente para su ejecución.

Esta decisión de división del trabajo da inicio a uno de los principios de la organización y punto de partida de cualquier organismo complejo, aunque no es sencillo lograrlo.

Ahora bien, es necesario precisar el concepto de división del trabajo; al respecto, Munch y García, "lo definen como la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo". [63]

Por lo tanto, la división del trabajo requiere que las diferentes operaciones se organicen de tal manera que exista la posibilidad de asignarlas al personal. Para ello es necesario que se establezcan normas de actuación

---

[62] www.utpl.edu.ec/eva/descargas/material/184/G161004.1.pdf
[63] Rodríguez, Valencia, *op.cit.,* p. 117

para las distintas personas o unidades administrativas que intervienen en la organización, con la finalidad de mantener uniformidad en las decisiones.

Como se indicó, todo organismo crea bienes o servicios para el consumo y uso de otros. Por lo tanto, en cualquier organismo existen actividades fundamentales que se deben realizar (producción, comercialización, compras, contabilidad, personal, etc.). El concepto "especialización" se aplica, de forma común, a cada una de esas funciones operables. A su vez, cada una de ellas esta básicamente departamentalizada.

De manera específica, la especialización "consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de terminar ciertos pasos se asigna a individuos específicos".

En esencia, los individuos se especializan al realizar parte de la tarea, en lugar de hacer toda la tarea. La especialización es resultado de la división del trabajo. Es lógico que una persona, aun con grandes capacidades, no pueda ser un experto en todo; el trabajo tiende a especializarse y, por lo tanto, el personal tiende a especializarse en un trabajo.

La especialización del trabajo se puede deber a diferentes circunstancias; puede ser porque un trabajo sea más agradable, que cueste un menor esfuerzo, que se desempeñe con mayor calidad, que se realice en menor tiempo, o cualquier otra razón.

La especialización es necesaria porque origina un mayor rendimiento del personal, pero sin llegar a los extremos, a lo que se denomina sobrespecialización, es decir, hacer del personal una parte de un proceso mecánico.

Es importante también, que la especialización no conduzca al personal al desconocimiento del conjunto del trabajo que se realiza, y así, que el individuo no se encierre en su función e ignore las demás funciones o, lo que es peor, que desconozca la importancia de su función en la totalidad del trabajo del organismo.

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas, las cuales se refieren a una cadena de mando. La organización se construye sobre la

premisa de que el individuo que se encuentra en la parte superior posee la mayor cantidad de autoridad, y que la autoridad de los demás individuos se reduce de acuerdo a la posición relativa del individuo en el organigrama. Entre más baja sea la posición del individuo en el organigrama, menor será la autoridad que posea.

Munch y García definen la jerarquización como “la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”.[64]

Si los administradores usan una especie de punto organizacional, deben ser bastante cuidadosos de comunicar a todos los demás individuos del organismo, la información que hayan recibido. Los niveles jerárquicos, son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Entonces, la jerarquización es una definición de la estructura del organismo mediante el establecimiento de un centro de decisión.

Los autores Munch y García, indican ciertas reglas al implementar la jerarquización:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier organismo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir de forma clara el tipo de autoridad (lineal, funcional, staff) de cada nivel.

El grado de autoridad y responsabilidad que se origina en cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Reyes Ponce comenta que, para que exista un crecimiento de la organización, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y, principalmente, nuevos jefes.

a. Crecimiento vertical. Existe cuando al aumentar las funciones, un jefe asigna nuevos auxiliares que siguen dependiendo directamente de él.

---

[64] Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 187

b. Crecimiento horizontal. Se origina cuando se considera que son demasiados los auxiliares que tiene que supervisar un jefe, entonces hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata de éstos a todos los demás.

En conclusión, “el crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles; el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos”.[65]

La departamentalización se logra mediante una división orgánica, que permite al organismo desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.
Se entiende por departamentalización: “la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades especificas, con base en su similitud”.

a) Secuencia de la departamentalización.
El proceso de departamentalizar, sigue una secuencia de acciones que son:

- Listar todas las funciones del organismo social.
- Clasificar las funciones.
- Agrupar las funciones, según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas del organismo, y de las funciones involucradas.

b) Fijación de autoridad-responsabilidad y obligación.

[65] Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna,* p. 306

Si a los administradores se les asignan responsabilidades para realizar determinadas tareas, debe dárseles también la autoridad correspondiente para llevarlas a cabo. La legitimación de la autoridad de una fuente central, establece que el superior tiene el derecho de mandar a alguien más y la persona subordinada tiene la obligación de obedecer las órdenes.[66]

Se define a la autoridad "como la facultad o derecho para tomar decisiones que produzcan efectos".[67]

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligaciones. Como elemento esencial, en la jerarquía de un organismo, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, la base de la autoridad que debe concedérsele.

Se define a la responsabilidad como la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas.

La persona que ocupa un puesto en la organización, contrae obligaciones que realizar. Al agrupar tareas hay que determinar el fin que persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

Se define a la obligación como calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

c) Tipos de departamentalización.

Consiste en determinar el grado, en el que deberán desdoblarse y crearse departamentos diferentes, dependiendo principalmente del recurso financiero. Por ejemplo, crear un nuevo departamento, implica asignarle un número determinado de subordinados, por lo tanto, representa también costos extras y éstos deberán estudiarse con detalle, comparándolos contra los beneficios esperados.

[66] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf
[67] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 87

Departamentalización por propósitos

La departamentalización por propósitos comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo se hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente). Dentro de esta clasificación, hay tres formas básicas de departamentalizar el trabajo propósito:

- Por producto. Consiste en hacer la división del trabajo, de acuerdo a lo que se va a producir, por ejemplo: aislante, antibióticos, perfumes, etc.
- Por clientes. El trabajo se dispone, en torno a determinados clientes o mercados. Por ejemplo, un organismo que vende ropa, creará los departamentos siguientes: caballeros, damas, niños, etc.
- Por territorios. Consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios, por ejemplo: una cadena hotelera podría resolver divisiones geográficas así: división norte, división bajío, división centro, división sureste.

Este tipo de departamentalización, tiene varias ventajas, principalmente porque estos departamentos, tienden a ser relativamente autónomos y fáciles de coordinar, reuniendo en un sólo jefe, todo el trabajo de un proyecto.[68]

Departamentalización por procesos

La departamentalización por procesos tiende a separar en distintos departamentos, funciones como producción, compras, almacén, etc., lo cual da por resultado mayor eficiencia. “Esta forma de división del trabajo, aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos. Existen dos modos de departamentalizar el trabajo por proceso”:[69]

---

[68] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf
[69] Rodríguez, Joaquín, *Introducción a la administración,* p. 78

- Por funciones. Consiste en crear unidades en torno a, funciones operacionales principales por ejemplo: producción, comercialización, finanzas, personal.
- Por procesos. Es aquella, en que se puede ejecutar la departamentalización por procesos, dividiendo el trabajo de acuerdo a funciones administrativas, por ejemplo: planeación, organización, control, etc. El trabajo también se puede dividir con base en el proceso productivo utilizado para fabricar un producto, por ejemplo: ensamblado, pulido, pinturas, etc.

Este tipo de departamentalización tiene varias ventajas, una de las cuales es hacer énfasis en una determinada tarea o función, llegando con frecuencia a aumentar la destreza y la competencia técnica y por lo consiguiente, a mejorar la eficiencia.

d) Descripción de funciones

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y los departamentos del organismo social, es necesario definir con toda claridad, las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades administrativas.
Podemos definir a la función como una actividad necesaria para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización, hacia el cumplimiento de actividades afines.
Esta etapa consiste, en llevar a cabo una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para lleva a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, básicamente, a través de las técnicas de: análisis de puestos, carta de actividades, cuadro de distribución de actividades, entre otras.
La estructura por funciones, departamentaliza a los trabajadores y a otros recursos, conforme a los tipos de actividades que están siendo ejecutados.
Tal vez, la base más ampliamente usada, para el establecimiento de unidades administrativas de una organización formal, sea con base al tipo de funciones que están siendo ejecutadas, dentro de la empresa. Las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y coordinada de actividades afines.

e) Coordinación del trabajo

Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen, a fin de alcanzar los objetivos generales. Deben comunicar a cada unidad, los objetivos de la organización, traducidas en objetivos para cada subunidad, y deben mantener a cada subunidad informada acerca de, las actividades de las demás, de tal manera que las diversas partes de la empresa funcionen sincronizadamente.

La capacidad de los jefes para alcanzar una coordinación efectiva, depende en parte, del número de subalternos que dependan de ellos y de los demás jefes de la empresa. Este número se conoce como "tramo de control". Cuanto mayor sea el número de subordinados que dependen directamente de un jefe (es decir, cuanto mayor sea el tramo de control), tanto mas difícil será para él, supervisar y coordinar sus actividades; pero, por otro lado, mientras más subordinados haya por jefe, menos jefes se necesitarán, y entre estos pocos, será más fácil coordinar sus respectivas actividades. Elegir el tramo que sirva mejor, para lograr una coordinación efectiva no es siempre una tarea fácil.

Coordinación y eficiencia

La coordinación es importante, además de fundamentarse es un principio de organización, porque constituye, uno de los elementos más complejos del proceso de administración. La coordinación es el resultado del ingenio y voluntad humana; ésta no exige duplicar funciones, obliga a operar los costos, establece tiempos de oportunidades, etc.

En la práctica es común observar, que se formulan planes y objetivos bien elaborados, se toman adecuadas decisiones y su ejecución, sin embargo, es deficiente. La eficiencia de cualquier sistema organizacional, estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de:

- Una adecuada estructura organizacional.
- Una planeación y un proceso de toma de decisiones eficientes.
- Sistemas de información y comunicación.

Si lo anterior existe, la coordinación se facilitará grandemente. En general, la literatura administrativa, no se preocupa mucho de esta función, ya que estará implícita en todo el proceso administrativo.[70]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica y compara los diferentes departamentos que existen en tu universidad o centro de trabajo.

[70] www.ual.edu.mx/Biblioteca/.../Pdf/Unidad_01.pdf

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones

Lee y contesta lo siguiente:

1. Sociólogo que escribió la obra "*La teoría de las organizaciones económicas y sociales*":
2. Sociólogo que, con base en estudios y análisis, planteó la teoría de la burocracia:
3. Es la teoría de Max Weber, en la cual propone algunos elementos esenciales distintos de esta forma "ideal" de organización, como la necesidad de una división precisa del trabajo, y la especialización de funciones:
4. Ingeniero e inventor estadounidense que escribió los principios de la administración científica:
5. Personaje de la teoría clásica que hace énfasis en el producto organizacional, más que en consideraciones individuales, además de dividir las tareas en mentales y manuales:
6. Pensador de la teoría clásica, que tenía como objetivo sistematizar los elementos administrativos, y darles un matiz de mayor universalidad, independientes del tipo de organización:
7. Personaje de la teoría humanista, que con sus estudios provocó un interés generalizado acerca del impacto del liderazgo, la comunicación interna, las relaciones entre grupos, la moral, la productividad y la solución de problemas:
8. Personaje de la teoría humanista, que fue pionero en la aplicación de los principios de la psicología al desarrollo y productividad del personal:
9. Personaje de la teoría humanista, que desarrolló cuatro modelos de diseños de organización, que incluyen variables como liderazgo:
10. Autor de la teoría X y Y:

RESPUESTAS

1.- Max Weber.

2.- Max Weber.

3.- Teoría de la burocracia.

4.- Frederick Taylor.

5.- Frederick Taylor.

6.- Henri Fayol.

7.- Kurt Levin.

8.- Elton Mayo.

9.- Rensis Likert.

10.- Douglas McGregor.

UNIDAD 3

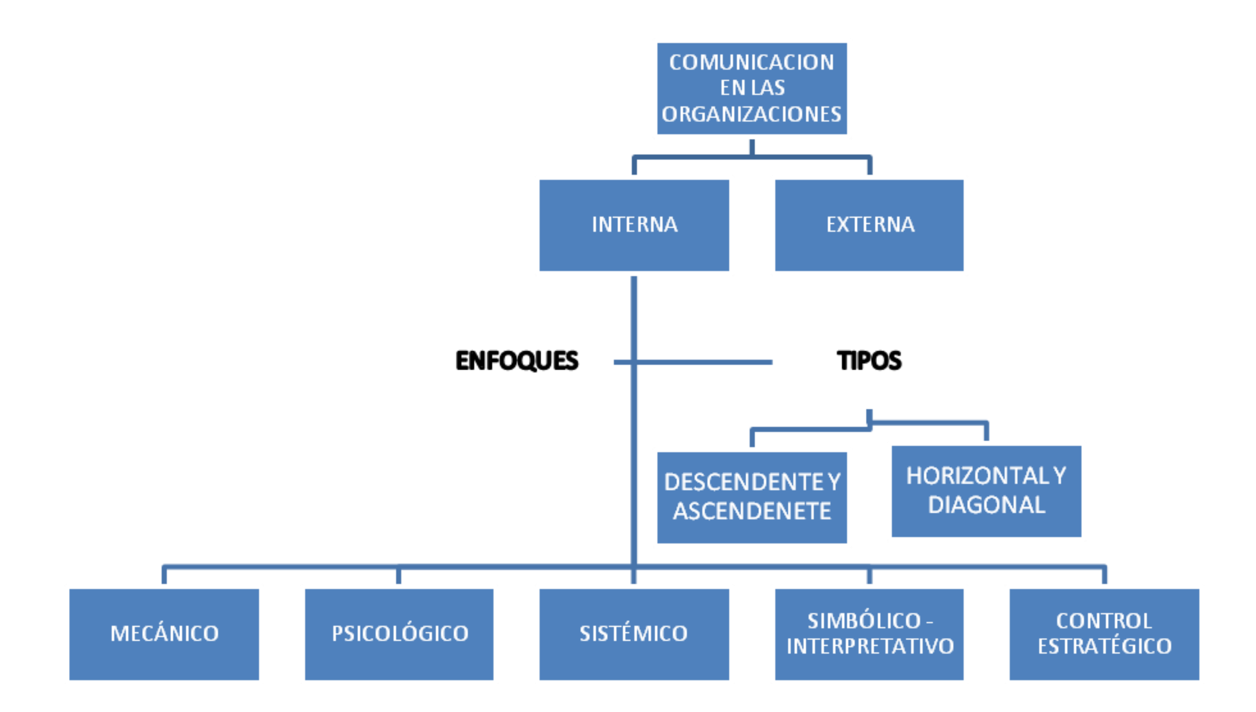
LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

OBJETIVO

El estudiante explicará las características particulares de la comunicación dentro de las organizaciones mediante los diferentes enfoques.

TEMARIO

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Son diversos los enfoques que existen para comprender el proceso comunicativo que hay en el interior de las organizaciones. Una organización es tan compleja como el ser humano; en este sentido, si un órgano, como el hígado o el riñón, no cumple con su función, el resto del organismo se afecta. Lo mismo sucede en las organizaciones, cualquiera que sea su función, si un elemento falla, todo el equipo se afecta.

Los enfoques que se describen a continuación, están orientados a la comprensión y perfeccionamiento de los procesos que existen dentro de las organizaciones, los cuales conducen al intercambio de información, desde diferentes niveles y estructuras jerárquicas, viajando por diferentes medios.

3.1 ENFOQUES

La forma de organizar los procesos comunicativos en las organizaciones, puede variar de acuerdo a las tendencias conceptuales que surjan.

Existen diversos enfoques, de los cuales seis son los más importantes, y se describen a continuación.

3.1.1 Mecánico

Este enfoque sitúa su atención en la información y las redes formales de comunicación.

> El modelo mecánico sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones y la psicología conductista. Se centra en las dinámicas de transmisión y recepción de mensajes a través del canal que liga al emisor con el receptor. La comunicación es asimilada como un proceso lineal y transitivo, el interés puesto en la retroalimentación es a los fines de abundar en datos estadísticos y tiene la función de ofrecer la información precisa para lograr la eficiencia organizacional necesaria, pero con predominio de flujos verticales descendentes que refuerzan la autoridad de la administración. No establece relaciones con el clima organizacional, ni otros elementos de las relaciones humanas en el marco de las cuales se desarrolla la comunicación, de ahí el marcado carácter mecanicista pues no explica las complejas relaciones entre los diferentes elementos que la componen.[71]

Las organizaciones que operan con este enfoque, se caracterizan por la rigidez y el poco dinamismo que desarrollan en su interior.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora fichas de resumen acerca del tema: enfoque mecánico.

[71] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 61

3.1.2 Psicológico

Este modelo se describe como el resumen de los influjos de la teoría humanista de las organizaciones, la perspectiva antropológica de Radcliffe, la teoría funcionalista Lazarsfeld, y la psicología cognitiva de autores como Hovland y Berlo. En esta perspectiva, las intenciones y los aspectos humanos de la comunicación presumen la existencia de una correlación entre los cogniciones y el comportamiento, de ahí que centren la atención en la influencia de las características de los individuos en los proceso de comunicación. Ello imprime un papel activo al receptor el cual selecciona el mensaje y activa su interpretación de acuerdo a los rasgos específicos de su personalidad. Esto es asumido como filtros conceptuales, en tanto se conciben como el conjunto de conocimientos, actitudes y percepciones que poseen los sujetos. También están presentes elementos de la persuasión, pero siempre sujetos a la particular manera en que el sujeto, desde su estructura psíquica, puede interpretarlos en un momento particular.

En algunos casos, estos modelos tratan de establecer una relación entre los procesos de comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. Para ello se centran en procesos como la atención, el significado, el compromiso para la acción, entre otros. Se advierte un intento por humanizar el modelo mecanicista, aunque estén ausentes los factores atinentes al contexto en el que el proceso de comunicación se lleva adelante.[72]

3.1.3 Sistémico

Se distingue de los demás enfoques, por caracterizarse en el hecho de condensar postulados de la teoría general de los sistemas, a partir de la teoría matemática de la información, y de la psicología social de las organizaciones. Este modelo encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización, ahora concebida como sistema. Esta organización contiene subsistemas en interrelación, donde son tan importantes las partes que los componen, como la relación que estas partes establecen entre sí. El sistema, así concebido, mantiene vínculos con el entorno y va

---

[72] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 61

> adaptándose a través de un doble proceso de entropía/homeostasis, que permite ir redefiniendo la situación de equilibrio deseado.
> En el campo de la comunicación organizacional, Annie Bártoli ha desarrollado técnicas de abordaje a las organizaciones, como por ejemplo el análisis de diferentes estructuras organizacionales y relaciones comunicativas consecuentes, graficadas en distintos esquemas denominados organigramas.[73]

Su idea de la comunicación en las organizaciones empresarias supone una mirada amplia, que incluye los aspectos culturales.

Bártoli "afirma que hay que tener en cuenta las múltiples diversidades existentes e integrar en los modos de comunicación y organización posibilidades de incertidumbre, informalidad y cambio". [74]

> Esto no significa que la empresa no disponga de ningún mecanismo conductor capaz de orientarla, pero sí puede construir formas flexibles de comunicación y organización.
> Dentro del modelo sistémico se han desarrollado tipos más específicos o submodelos de análisis que, sin apartarse de la idea de una organización como sistema, han realizado aportes particulares que incidieron en alguna medida en modificaciones en la concepción de las organizaciones y de la comunicación vinculada a ella.[75]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora fichas de resumen sobre el enfoque sistémico.

3.1.4 Simbólico-interpretativo

El supuesto básico de este paradigma "es la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la

[73] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 61-62
[74] Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 34
[75] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 62

perspectiva de los participantes”. [76] Para Vasilachis de Gialdino estos supuestos se pueden desarrollar, de manera sintética, en cuatro aspectos:

- La resistencia a la naturalización del mundo social: a diferencia de la naturaleza, la sociedad es una producción humana donde el análisis de los motivos de la acción y de las normas, valores y significados sociales priman sobre la búsqueda de la causalidad, de las generalizaciones y de las predicciones.
- La relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporciona los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones de interpretación.
- El paso de la observación a la comprensión, y del punto de vista externo al interno: la comprensión de la realidad simbólicamente pre-estructurada de cada contexto requiere la función participativa del intérprete que no da significado a las cosas observadas, sino que hace explícita la significación dada por los participantes.
- La doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para reinterpretar su situación convirtiéndose en nociones de primer orden.[77]

La base epistemológica del modelo debe rastrearse en análisis como los de Weber o más contemporáneamente Gadamer. Para el interpretativista, la organización es un fenómeno más bien subjetivo que objetivo, por ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

Para Weber el objeto de la ciencia sociológica es comprender la acción en tanto el sentido subjetivo que los actores le asignan. Para este autor, los comportamientos tienen un sentido meditado, definiendo a la acción social en tanto acción vinculada, dirigida intencionalmente a otros.

[76] Pérez Gutiérrez, Mario. *Los procesos de comunicación,* p. 54
[77] Vasilachis, I, *El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales*, volumen 8, no. 3, art. 6.

El interpretativismo tiende a centrarse mayormente en el análisis y comprensión de la comunicación de la organización y de las intenciones con que los sujetos se relacionan en procesos y acciones sociales que constituyen los aspectos visibles de la situación.

Federico Varona afirma que la perspectiva interpretativa ve a las organizaciones como culturas, las cuales poseen un conjunto de creencia y valores y un lenguaje que se reflejan en los símbolos, los ritos, las metáforas, las historietas, en el sistema de relaciones y en el contenido de las conversaciones.[78]

3.1.5 Control estratégico

El control estratégico exterioriza a la comunicación como "instrumento de poder, un recurso de control sobre el medio. Niega la existencia de consensos y significados compartidos. Estudia la correspondencia entre acciones comunicativas y los objetivos que las impulsan".[79]

"No hay duda respecto a que el reto más difícil de enfrentar es la puesta en marcha de las estrategias; por lo tanto, la implementación se apoya desde el desarrollo de los planes de acción y la revisión de la arquitectura organizativa. La arquitectura se entiende como la construcción de una plataforma facilitadora para la implantación"[80] de este enfoque a una organización.

La organización no se considera una estructura rígida sino más bien un proceso de arquitectura que involucra apariencia y estructura, así como el entorno, la ubicación y el potencial de los insumos.

El diseño del control estratégico evoluciona y se concibe como una red que enlaza todos los procesos y permite una gestión participativa.

Una vez escalada esta fase se procede a la acción: la implantación; en ella se consideran los plazos y relaciones dentro de la organización para finalizar con el proceso de comunicación de los resultados, cuyo enfoque representa la

[78] Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos,* p. 65-66
[79] http://www.ecured.cu/index.php/Comunicaci%C3%B3n_Organizacional
[80] Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, p. 60

socialización de los acontecimientos y el manejo de los indicadores de gestión.[81]

3.1.6 Geometría de la comunicación: entorno, contorno y dintorno empresarial

Según Castro Romero, la comunicación empresarial se concibe estratégica, en la medida en que se sabe donde se encuentra, y a dónde quiere llegar, para conseguir esto se debe tener una perspectiva entrenada, capaz de comprender y analizar aquello que rodea a la empresa, y a su vez, las situaciones por las que atraviesa.

El entorno empresarial es la primera dimensión de la comunicación, es decir, es todo lo que envuelve a la empresa, es el espacio donde se configura la imagen corporativa.

Desde el punto de vista tradicional, el entorno de la organización es el conjunto de elementos que son origen de amenazas y oportunidades, de limitaciones y posibilidades de su actividad productiva. En la práctica, se advierte que si una buena administración de los sistemas empresariales minimiza las inadecuaciones con el medio exterior, la supervivencia está garantizada.

Las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan con el entorno, a través de una serie de dimensiones simultáneas. En la actualidad, y con la tendencia que se percibe, el entorno resulta cada vez más concurrido y complejo, por lo que la dependencia biunívoca entre organización y entorno es una constante.

“La segunda dimensión es el contorno empresarial y que es la superficie tangible o intangible que separa lo externo de la organización de lo interno, es decir, visto desde afuera, es el borde externo que comunica en forma voluntaria o no, los rasgos particulares de la personalidad empresarial”.[82]

La tercera dimensión, es la parte no tangible de la empresa, donde se anclan los principios, los valores, y las normas, y que se denomina cultura

---

[81] Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*, p. 60

[82] http://www.eca.usp.br/alaic/boletin11/congreso_comunicacion_organizacional.htm

corporativa, ésta se proyecta dentro y fuera de la empresa cuando los miembros se interrelacionan.

"El dintorno empresarial encierra la forma de ser y hacer las cosas en una organización, es estilo de vida de un ser humano que compartido con otros, dentro de la empresa, la caracterizan y la hacen particular".[83]

El dintorno se configura por el conjunto de elementos tangibles e intangibles que quedan en el interior de la organización. Estos componentes se resumen en los siguientes:

1. Componente de nivel. Se refiere a los fines y metas de la organización en el horizonte temporal, al proceso de integración entre los empleados y grupos de trabajo de cara a la consecución de aquellos, y a la naturaleza del producto o servicio obtenido o prestado.
2. Recursos humanos. Se refiere no sólo a su volumen o cantidad, sino más expresamente a su nivel de formación, conocimientos, experiencia, habilidades y nivel de compromiso individual con referencia a los objetivos de la organización, sus actitudes y comportamiento.
3. Unidades funcionales de proceso y apoyo. Son necesarias para atender las características propias de las tecnologías, su interdependencia y situaciones de conflicto que puedan generar.[84]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica los tres niveles de la geometría de la comunicación, y elabora un ensayo.

3.2 TIPOS DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

La comunicación empresarial se define como el intercambio de información dentro y fuera de una empresa con un fin previamente planificado; se utiliza para vertebrar los distintos procesos de comunicación de las empresas e instituciones.

[83] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p. 67
[84] De Val Pardo, Isabel, *Organizar, acción y efecto*, p. 291-292

> Históricamente, el proceso comunicativo se establecía de fuera hacia adentro, es decir teniendo en cuenta únicamente a los clientes. Pero hoy en día, este proceso ha cambiado, favoreciendo procesos comunicativos entre la empresa, sus trabajadores y sus clientes externos.
> De esta manera, se produce una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador, y una mayor integración en su trabajo, lo cual produce una optimización del trabajo y un abaratamiento de los costos.[85]

Con este ejemplo, se pueden delimitar los dos tipos de comunicación que se originan a nivel empresarial: la comunicación externa y la comunicación interna.

Comunicación externa

La comunicación externa "es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable, o a promover sus productos o servicios".[86]

> La comunicación externa, va dirigida al público externo: clientes, intermediarios, proveedores, competencia, medios de comunicación y público en general. Viene determinada por las personas que no tienen ninguna relación con la empresa o bien la tienen de manera muy limitada, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.
> Aunque está vinculada a departamentos tales como gabinetes de prensa o de relaciones públicas o al de comunicación corporativa, todos los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.[87]

[85] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.5
[86] Andrade, Horacio, *Hacia una definición de la comunicación organizacional*, p. 32
[87] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.5-6

Comunicación interna

La comunicación interna es el "conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización, para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados, para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales".[88]

"La comunicación interna está orientada al público interno, es decir al grupo de personas que conforman una institución y que se vinculan directamente con ésta."[89] En el caso de una empresa, se integra por accionistas, directivos, empleados, contratistas, etc.

Esta comunicación se puede puede producir de diversas formas:

- Formal. Donde el contenido está referido, a aspectos laborales únicamente. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todos los procedimientos burocráticos.
- Informal. Donde el contenido de la comunicación, a pesar de estar referido a aspectos laborales, utiliza canales no oficiales (reunión en estancias fuera del lugar específico de trabajo, encuentros en los pasillos, las pausas del café o la comida, etc.).[90]

El objetivo de la comunicación interna en la empresa, es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos sus integrantes. La comunicación interna en la empresa, constituye uno de los elementos centrales para articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización empresarial.

Este objetivo, plantea a su vez los siguientes aspectos:

- El desarrollo y mantenimiento de las relaciones interpersonales.
- La facilitación de las relaciones entre la empresa y las personas que lo integran.

[88] Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*, p. 23
[89] Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 12
[90] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.6

- La elaboración de la información que recibirá el personal de la empresa respecto a los objetivos de la organización.
- La orientación y desarrollo de la información para la motivación del comportamiento de los trabajadores.

De igual forma, la comunicación interna cumple con tres funciones importantes que son la implicación del personal, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

> La implicación del personal significa mantener una relación entre el individuo y la empresa para conseguir que cumpla sus expectativas en el seno de la empresa o institución, de manera que asocie la mejora de la empresa a su propia mejora. Esto se consigue gracias a la motivación, poniendo en práctica un plan de comunicación con los trabajadores de la empresa, con lo cual se conseguirá que el trabajador se sienta motivado, y que se le reconozca un lugar dentro de la empresa.
>
> Conseguir un cambio de actitudes. La dinámica de los últimos años respecto a los numerosos cambios que la sociedad está atravesando, y la rápida incorporación de las nuevas tecnologías a la empresa, está demandando a la misma, un cambio respecto a sus procesos comunicativos. Para producir este cambio, se hace necesario desterrar viejas ideas y procesos sobre el uso de la comunicación en la empresa. El enfoque comunicativo tradicional, ha de dar paso a otro flexible, capaz de dar respuesta inmediata a los problemas que se generan diariamente en la empresa, lo cual requiere un cambio actitudinal.
>
> Mejora de la productividad. Si transmitimos la información operativa eficaz, clara, fluida y a tiempo, y además el personal se encuentra identificado con los objetivos y la cultura de la organización, estamos consiguiendo una mejora en la productividad. El trabajo se hace mejor y la gran beneficiada es la empresa.[91]

---

[91] Publicaciones Vértice, *Comunicación interna*, p.9

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Identifica los tipos de comunicación organizacional que existen en tu universidad y centro de trabajo. Elabora un reporte de investigación.

3.3 FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones están formadas por individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. El flujo de mensajes entre estas personas, sigue ciertos caminos que se denominan redes de comunicación, que existirán tanto si incluye a dos personas como a toda la organización. Son bastantes los factores que influyen en la naturaleza y la extensión descendente de la red de comunicación.

3.3.1 Descendente

La comunicación descendente involucra todos los mensajes que fluyen de la dirección hacia los empleados. Smith, y otros, "consideran que la comunicación descendente es la dimensión de canales formales más frecuentemente estudiada".[92] El prestigio, la autoridad y la tradición, son demostrados en las comunicaciones descendentes; quienes ocupan puestos superiores en la organización se interesan, naturalmente, por la eficacia de las comunicaciones destinadas a sus empleados.

Pero, ¿hasta qué punto los mensajes descendentes logran las respuestas que desea el directivo que envía el mensaje? Los análisis en comunicación descendente responden a esta pregunta. La comunicación descendente establece el ritmo, y constituye el ambiente que se requiere para que la comunicación ascendente sea eficaz.

En la mayoría de las comunicaciones descendentes, "fluyen mensajes de tarea o de mantenimiento, que se relacionan con directrices, objetivos, disciplina, órdenes, preguntas y políticas".[93] Katz y Kahn, identifican cinco tipos de comunicación descendente:

---

[92] bibadm.ucla.edu.ve/cgi-win/be_alex.exe?Documento...
[93] Hall Richard, *op.cit.,* p. 116

1. Instrucciones laborales. Directrices que explican una tarea específica.
2. Exposición razonada de los trabajos. Mensajes que indican la manera en que se relacionan determinadas tareas con otras tareas de la organización.
3. Procedimientos y prácticas. Mensajes que se relacionan con las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc., de la organización.
4. Feedback. Mensajes que elogian el trabajo individual de un empleado.
5. Adoctrinamiento de objetivos. Mensajes que se diseñan para motivar a los empleados, y en los que se explica la misión general de la organización, y la manera en la que se relaciona con estos sistemas de objetivos.

3.3.2 Ascendente

La comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias. La comunicación ascendente tiene como resultado mejorar la moral y las actitudes de los empleados, por ello los mensajes que siguen las redes ascendentes se clasifican como de integración o humanos.

Smith afirma que las comunicaciones ascendentes, "sirven de feedback para la gerencia, proporcionando indicios del éxito conseguido por un mensaje dado, además las comunicaciones ascendentes pueden estimular la participación de los empleados en la preparación de políticas operativas aplicables al departamento o a la organización".[94]

Planty y Machaver aseguran que existen cuatro razones por las que la gerencia debe valorar la comunicación ascendente:

1. Indica la receptibilidad del ambiente para la comunicación descendente.
2. Facilita la aceptación de las decisiones tomadas, animando a los empleados a participar en el proceso de toma de decisiones.

[94] Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración,* p. 79

3. Proporciona el feedback en la comprensión, por parte de los empleados, de la comunicación descendente.
4. Anima a la presentación de ideas valiosas.

"Scholz menciona que la comunicación ascendente es indispensable para la planificación eficaz, toma de decisiones y motivación".[95]

Planty y Machaver, sostienen que las comunicaciones ascendentes deben incluir mensajes relacionados con:

- Lo que están haciendo los empleados.
- Los problemas laborales no resueltos.
- Sugerencias de mejoras.
- Lo que los empleados sienten y piensan con relación a sus trabajos, colegas, y a la compañía.

Las actividades de comunicación que generalmente se incluyen en las comunicaciones ascendentes son, asesoramiento, sistemas de discusión y liquidación de quejas, charlas, políticas de puerta abierta, sistemas de sugerencias, encuestas de opinión, cartas de los empleados, reuniones sociales y mítines.

Planty y Machaver, concluyen diciendo que el método más efectivo para motivar las comunicaciones ascendentes, consiste en escuchar con simpatía los contactos informales que se dan a diario, tanto en el interior del departamento como fuera del área de trabajo.

3.3.3 Lateral u horizontal

La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

---

[95] Fernández, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* p. 99

"Las investigaciones de Burns, David, Simpson, Walton, Massie, Anzies, Katz y Kahn, identificaron varios propósitos de la comunicación horizontal"[96] dentro del marco de la organización:

1. Coordinación de la tarea. Los jefes de departamento se pueden reunir cada mes para discutir la contribución de cada departamento para la consecución de los objetivos del sistema.
2. Resolución de problemas. Los miembros de cada departamento, se pueden reunir para discutir la manera de enfrentar un probable corte en el presupuesto; tal vez lo solucionen mediante la técnica de búsqueda de sugerencias.
3. Participación en la información. Los miembros de un departamento se pueden reunir con los representantes de otros departamentos para proporcionarles nuevos datos.
4. Resolución de conflictos. Los miembros de un departamento se pueden reunir para discutir un conflicto propio a su departamento, o a varios departamentos.

3.3.4 Diagonal

La comunicación diagonal se produce entre individuos o departamentos que no están al mismo nivel de jerarquía.

De naturaleza informal, y utilizada con frecuencia entre grupos del personal y funciones del mismo nivel, así como en organizaciones de proyectos, es otra faceta de la comunicación multidireccional, habitual cuando las comunicaciones fluyen en todas direcciones al mismo tiempo. Las comunicaciones diagonales permiten a los individuos con diversa información participar en la solución de problemas con personas de otros niveles dentro de la organización. Este sistema de comunicación informal permite a los directores y gerentes vigilar las comunicaciones de los empleados y comunicarse con los asociados de forma rápida, sin pasar a través de un sistema de comunicación oficial y laborioso.[97]

---

[96] Hall Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* p.111

[97] Marriner Tomey, Ann, *Guía de gestión y dirección de enfermería*, p. 11.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Con ayuda de tus compañeros, dramatiza los flujos de comunicación en las organizaciones.

AUTOEVALUACIÓN

1. Es la acción de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas o delegadas:
2. Es la calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción o resultado, en relación a una tarea o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad:
3. Tipo de departamentalización que comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes, situación geográfica:
4. Tipo de departamentalización que consiste en la división del trabajo de acuerdo a lo que se va a producir:
5. Tipo de departamentalización que consiste en disponer departamentos para servir a determinados territorios:
6. Tipo de departamentalización que tiende a separar en distintos departamentos funciones como producción, compras, almacén, etc.:
7. Esta etapa consiste en realizar una recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para lleva a cabo, de la mejor manera, un trabajo:
8. En la comunicación de las organizaciones, es el enfoque que sintetiza la confluencia de la teoría matemático informacional, la teoría clásica de las organizaciones, y la psicología conductista:
9. En la comunicación de las organizaciones, es el enfoque que encuentra un nicho fértil en el área de las ciencias de la administración, y postula la importancia de la comunicación en el funcionamiento de la organización.
10. Tipo de comunicación que se define como el intercambio de información, dentro y fuera de una empresa, con un objetivo previamente planificado:

RESPUESTAS

1.- Responsabilidad.

2.- Obligación.

3.- Por propósitos

4.- Por producto.

5.- Por territorio.

6.- Por procesos.

7.- Descripción de funciones.

8.- Enfoque mecánico.

9.- Enfoque sistémico.

10.- Comunicación empresarial.

UNIDAD 4

PROBLEMAS EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

OBJETIVO

El estudiante identificará los problemas más comunes en la comunicación dentro de las organizaciones.

TEMARIO

4.1 Técnicos

4.2 Semánticos

4.3 De efectividad

4.4 Filtración

4.5 Percepción selectiva y defensa

4.6 Lenguaje

MAPA CONCEPTUAL



INTRODUCCIÓN

Como se mencionó en unidades anteriores, el proceso comunicativo es complejo. Dentro de las organizaciones, el proceso de comunicación es más dinámico y práctico, y esto puede generar diversos problemas, entre los más importantes se encuentran los de nivel técnico, semántico y de influencia. Así como también, los de lenguaje, de filtración y de percepción, que se perciben de igual manera en cualquier organización.

En esta unidad se muestran las consecuencias que estos problemas pueden causar, y la oportunidad que tiene la organización para convertir ese problema en una solución.

4.1 TÉCNICOS

En general, en la comunicación se pueden producir problemas en tres niveles diferentes: técnico, semántico y de influencia. Los problemas técnicos inciden especialmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor. Estos problemas se pueden presentar en todas las formas de comunicación, ya sea por ejemplo, en el lenguaje escrito (símbolos discretos), en la transmisión telefónica a radiofónica (señal variable), o en la televisión (imagen bidimensional variable).

"Entre las dificultades de orden técnico que existen en la comunicación, se encuentran el feedback, las dificultades en la semántica y en el contexto".[98]

El feedback es una parte importante del proceso de comunicación, sin embargo, si se maneja de forma incorrecta puede constituir un obstáculo; esto se debe a que tanto el emisor como el receptor, se resisten a examinar la información que se transmiten mutuamente, entonces si no entienden correctamente lo que el otro desea transmitir, esto ocasiona una ruptura en la comunicación.

El contexto en el que se desarrolla la comunicación debe ser idóneo, ya que entre más obstáculos existan en la transmisión del mensaje, mayor será la dificultad para llegar al receptor, esto provoca una interpretación ya sea adecuada o inadecuada.

4.2. SEMÁNTICOS

> Los problemas semánticos se refieren a la interpretación del significado por el receptor, comparado con el significado que el emisor quiso dar a su mensaje. Se trata de una situación de amplio alcance y muy complicada, incluso en el caso de que los limitemos a problemas sencillos de lenguaje hablado, esta dificultad puede ser reducida a límites razonables mediante explicaciones, pero nunca desaparecerá por completo. Dichas explicaciones probablemente no serán más que aproximaciones a las ideas que se tratan de exponer, pero estas

[98] Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento,* p. 47

aproximaciones resultan inteligibles si son hechas en un lenguaje que ha llegado a ser razonablemente claro mediante el uso.[99]

"Las dificultades en la semántica se refieren al significado de las palabras. En definitiva, si el código empleado para difundir el mensaje es un idioma, no es extraño que una mala utilización semántica pueda producir distorsiones en la comunicación".[100]

4.3 De efectividad

Los problemas de la influencia o la efectividad radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que nosotros deseamos de él. A primera vista, quizá parezca muy limitado el pretender que el único propósito de la comunicación consiste en influir sobre la conducta del receptor; pero si adoptamos una definición de conducta razonablemente amplia, veremos claramente que la comunicación, o bien afecta a la conducta, o bien carece de todo efecto comprobable o discernible. Podríamos sentirnos inclinados a pensar que los problemas técnicos radican únicamente en los detalles de ingeniería para lograr un buen sistema de comunicaciones, mientras que la mayor parte del contenido filosófico de los problemas de comunicación reside en los problemas semánticos y de efectividad.[101]

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Elabora un mapa mental de los problemas técnicos, semánticos y de efectividad en la comunicación organizacional.

4.4. Filtración

Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que

[99] Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de información y comunicación social*, p. 25
[100] Míguez Mónica, *op.cit.,p.* 94
[101] Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de información y comunicación social*, p. 25

se cree que los destinatarios desean percibir. Cuando una información debe recorrer varios niveles jerárquicos hasta el director general, en cada uno se puede introducir alguna matización o recorte para que el mensaje no sea tan crudo o tan negativo, y las consecuencias no afecten severamente a quienes ocupan la estructura de mando por la que circula.

El procedimiento es muy típico en el campo de la política, sobre todo en regímenes de tipo autoritario. Pero porque se mencione menos en el caso de las empresas no puede suponerse que sea infrecuente.

Sin duda una cultura empresarial de poca tolerancia al conflicto y al riesgo, asociada generalmente a direcciones más inspiradoras de temor que de confianza o que no quieren problemas, facilita la filtración.[102]

4.5. Percepción selectiva y defensa

La percepción selectiva se relaciona con la dificultad o incluso incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias.

Una empresa puede hundirse por la "miopía" de sus dirigentes para detectar las condiciones medioambientales y los requerimientos que imponen para su éxito en los nuevos tiempos. La frase "siempre nos ha ido bien así y nos seguirá yendo" puede revelar una incompetencia para percibir el auténtico panorama de riesgos y oportunidades al que la corporación ha de enfrentarse para sobrevivir. A veces subyace a este problema la inseguridad y el temor a enfrentarse a lo nuevo y desconocido.

A nivel interno, un caso de percepción selectiva de consecuencias potencialmente serias es el localismo de los departamentos o secciones, que les impide ver más allá de sus problemas e intereses particulares e, incluso les mueve a contemplar a los otros como competidores y enemigos, en detrimento de la integración imprescindible relacionada con una visión global de la empresa.

La percepción selectiva se contradice con la visión amplia, libre de prejuicios, globalizadora, imaginativa y flexible que cada vez se requiere más para el buen ejercicio de la dirección.[103]

[102] Lamata Cotanda, Fernando, *Manual de administración y gestión sanitaria*, p. 363
[103] Lamata Cotanda, Fernando, *op. cit*., p. 363-364

4.6 LENGUAJE

Dos factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona, y en la interpretación que le da a las palabras, son los antecedentes culturales y la educación, por esta razón, las palabras tienen un significado diferente para cada persona.

Los empleados en una organización tienen diferentes procedencias. Así, los grupos de empleados en departamentos tienen especialistas que crean sus palabras propiamente técnicas. En las grandes organizaciones, los miembros se encuentran dispersos de forma geográfica, y operan en países diferentes, y las personas de cada lugar utilizan términos característicos de su región.

"La existencia de niveles verticales también causa problemas de lenguaje"[104] por ejemplo, se han descubierto diferentes significados de palabras, a diversos niveles de la administración, así los directivos mencionan la necesidad de *incentivos* y *cuotas*, sin embargo estos términos suponen una manipulación y originan resentimiento entre los gerentes de nivel inferior.

En resumen, se puede decir que aunque las personas hablen el mismo idioma, no se utiliza de forma uniforme. Si tuviéramos conocimiento de la manera en que cada persona altera el lenguaje, serían mínimos los problemas de comunicación, sin embargo, los miembros de una organización no conocen los cambios lingüísticos que han hecho con quienes se comunican; los emisores, en general suponen que los términos y las palabras que usan significan lo mismo para el receptor que para ellos, pero comúnmente esto es incorrecto.

ACTIVIDAD DE APRENDIZAJE

Crea un diálogo en el que utilices la percepción selectiva y el lenguaje, como problemas en la comunicación organizacional.

[104] Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* p. 77 y Cfr. P. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional,* p. 298

AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones

Contesta las siguientes preguntas:

1. En el ámbito de la comunicación organizacional, son los problemas que afectan principalmente a la fidelidad con que la información se transmite desde el emisor hasta el receptor:

2. En la comunicación organizacional, son los problemas que se refieren a la interpretación del significado por parte del receptor, en comparación con el significado que el emisor deseaba dar a su mensaje:

3. Estos problemas radican en la medida en que el significado transmitido al receptor da lugar por su parte, a la conducta que se desea de él:

4. Se refiere a la modificación de los mensajes conforme pasan por cada eslabón de una cadena ascendente de transmisores, de forma que se adecúen a lo que se cree que los destinatarios desean percibir:

5. Se relaciona con la dificultad o incapacidad de ver la realidad ajena a los propios antecedentes, intereses y experiencias:

6. Son factores que influyen en el lenguaje que utiliza cada persona:

RESPUESTAS

1.- Problemas técnicos.

2.- Problemas semánticos.

3.- Problemas de la influencia o la efectividad.

4.- Filtración.

5.- Percepción selectiva.

6.- La educación y los antecedentes culturales.

BIBLIOGRAFÍA

Abatedaga, Nidia, *Comunicación: epistemología y metodologías para planificar por consensos*, Argentina, Brujas, 2008.

Andrade, Horacio, *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica,* España, Netbiblio, 2005.

Brenes Bonilla, Lizette, *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes,* Costa Rica, Euned, 2003.

De Val Pardo, Isabel, *Organizar, acción y efecto,* España, Esic, 1997.

Fernández Collado, Carlos, *La comunicación en las organizaciones,* México, Trillas, 2009.

H. Hall, Richard, *Organizaciones, estructuras, procesos y resultados,* México, Prentice Hall, 1996.

Martín, Fernando, *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación,* España, Universidad de Salamanca, 1997.

Lamata Cotanda, Fernando, *Manual de administración y gestión sanitaria*, España, Díaz de Santos, 1998.

Martínez Celdrán, Eugenio, *Lingüística: Teoría y aplicaciones,* España, Masson, 2002.

Marriner Tomey, A., *Guía de gestión y dirección de enfermería,* España, Elsevier, 2009.

Míguez Pérez, Mónica, *Comunicación y comportamiento del consumidor,* España, Ideaspropias, 2006.

Monsalve Ramírez, Alfonso, *Teoría de la información y comunicación social*, Ecuador, Abya Yala, 2003.

P. Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, México, Prentice Hall, 2004.

Palomo Vadillo, María Teresa, *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo,* España, Esic, 2008.

Pérez Gutiérrez, Mario, *Los procesos de comunicación,* España, UOC.

Publicaciones Vértice, *Comunicación interna,* España, Vértice, 2008.

Reyes Ponce, Agustín, *Administración moderna*, México, Limusa, 2008.

Rodríguez Valencia, Joaquín, *Introducción a la administración con enfoque de sistemas,* México, Cengage Learning Editores, 2003.

Serrano, Sebastiá, La semiótica: una introducción a la teoría de los signos, España, Montesinos, 1984.

Vasilachis de Gialdino Irene*,* "El aporte de la epistemología del sujeto conocido al estudio cualitativo de las situaciones de pobreza, de la identidad y de las representaciones sociales"*, Forum: Qualitative Social Research,* volumen 8, núm. 3, artículo 6, Argentina, 2007.

GLOSARIO

Ascendente: Que asciende o sube.

Atinentes: Referente a algo.

Bifurcación: Separar algo en varias partes.

Biunívoca: Se utiliza para correspondencias entre varios elementos.

Canal: Medio por el cual se ponen en contacto el emisor y el receptor.

Comunicación: Por medio de este proceso se transmite información.

Contorno: Es la zona que rodea un lugar o población.

Ciencia: “Conjunto de conocimientos obtenidos mediante la observación y el razonamiento, sistemáticamente estructurados y de los que se deducen principios y leyes generales”.[105]

Codificar: Expresar un mensaje a través de un código determinado de palabras, letras, etc.

Código: Sistema de reglas y símbolos que permiten formar y comprender un mensaje.

Comportamiento: Conjunto de reacciones y actividades adaptativos a los estímulos que proceden del exterior.

---

[105] http://www.elcastellano.org/cgi-bin/diff.pl?palabra=ciencia

Conducta: Es la manera como los individuos se comportan en su vida y acciones.

Cuota: Porción o parte fija y proporcional de un todo.

Decodificar: “Aplicar las reglas adecuadas a un mensaje que ha sido emitido en un sistema de signos determinado para entenderlo”.[106]

Descendente: Que desciende o baja.

Dintorno: Delineación o trazado de las partes de una figura.

Disciplina: Conjunto de reglamentos o leyes que gobiernan ciertos cuerpos.

Emisor: Es quien expresa alguna información.

Entorno: Conjunto de circunstancias, morales y físicas, que rodean a algo o a una persona..

Entropía: Medida del grado de desorden.

Estructura: Colocación y orden de las partes dentro de un todo.

Filtración: Información que se filtra para que se conozca de forma pública.

Geometría: “Parte de las matemáticas que estudia las características del espacio, las relaciones entre puntos, etc.”[107]

Hermenéutica: Disciplina que estudia la interpretación de los textos para investigar su verdadero sentido.

---

[106] http://es.thefreedictionary.com/decodificada
[107] http://es.thefreedictionary.com/geometr%C3%ADa

Homeostasis: Mediante este proceso, un sistema o un organismo conserva constantes sus propios parámetros, de forma independiente de las condiciones del medio externo.

Incentivo: Que impulsa a hacer o desear algo.

Jerga: Así se le denomina a una variedad del habla diferenciada de la lengua estándar.

Lengua: Es un sistema de signos escritos y orales que usa una comunidad de hablantes para comunicarse.

Lenguaje: Capacidad del ser humano para expresar pensamientos y sentimientos.

Mensaje: Es lo que expresa el enunciador.

Modelo: “Arquetipo digno de ser imitado que se toma como pauta a seguir”.[108]

Organización: Conjunto de medios organizados y de personas con un objetivo específico.

Percepción: “Proceso por el cual una persona tiene conocimiento del mundo exterior a partir de las impresiones que le comunican los sentidos”.[109]

Proceso: Grupo de distintas etapas o fases sucesivas que tiene un fenómeno o una acción.

Receptor: Es quien recibe un mensaje y lo interpreta.

[108] http://www.wordreference.com/definicion/modelo
[109] http://es.thefreedictionary.com/percepci%C3%B3n

Semántico: Relativo al significado de las palabras u oraciones.

Semiótica: “Ciencia que estudia los signos como instrumentos de comunicación en sociedad”.[110]

Simbólico: Que se expresa por medio de símbolos.

Sistema: Grupo de funciones, virtualmente referenciada sobre ejes.

Sociedad: Grupo de individuos que comparten una cultura y que se relacionan interactuando entre sí.

Teoría: “Conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación”.[111]

[110] http://es.thefreedictionary.com/semi%C3%B3tica
[111] http://www.diclib.com/cgi-bin/d1.cgi?base=alkonageneral&page=showid&id=95195